



BACHELORARBEIT

Frau
Kristin Liebig

**Erfolgsfaktoren regional-
strategischer Netzwerkbildung**

2014

BACHELORARBEIT

Erfolgsfaktoren regional- strategischer Netzworkebildung

Autor/in:
Frau Kristin Liebig

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wV1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

Zweitprüfer:
Dipl.-Ing. Päd. Irmtraud Schlender

Einreichung:
Leipzig, 21.07.2014

BACHELOR THESIS

Success factors of regional strategic network forming

author:

Ms. Kristin Liebig

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wV1-B

first examiner:

Prof. Dr. phil. Otto Altendorfer M.A.

second examiner:

Dipl.-Ing. Päd. Irmtraud Schlender

submission:

Leipzig, 21.07.2014

Bibliografische Angaben

Liebig, Kristin

Erfolgsfaktoren regional-strategischer Netzwerkbildung

Success factors of regional strategic network forming

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Intention der Arbeit ist es, die Vernetzung einer Kleingruppe innerhalb eines regional-strategischen Netzwerks vor dem Hintergrund ökonomischer Zielstellungen zu untersuchen. Im Fokus des Forschungsinteresses steht dabei die Frage, ob und wie ausgewählte Parameter als Erfolgsfaktoren bei einer Vernetzung einer Kleingruppe innerhalb eines regional-strategischen Netzwerks wirken. Diese werden anhand der Textanalyse von Strategien und Konzepten herausgearbeitet. Anschließend wird die Wirkung der Erfolgsfaktoren in der Praxis anhand eines Fallbeispiels geprüft und bewertet. Die Arbeit zeigt, dass die Erfolgsfaktoren großen Einfluss bei einer Netzwerkbildung ausüben.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
1.1 Hinführung zur Thematik	1
1.2 Fragestellung.....	1
1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise	2
2 Begriffe und theoretische Grundlagen	5
2.1 Begriffsklärung: Netzwerk, Triade	5
2.2 Netzwerkbildung	7
2.2.1 Formen und Typen von Netzwerken	8
2.2.2 Regionale und strategische Netzwerke.....	11
2.3 Zielsetzung nach Harvard-Konzept	13
2.3.1 Win-Win Situation.....	14
2.3.2 Win-Win-Win Situation	15
2.4 Ausgewählte Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung	17
2.4.1 Kommunikationsverhalten.....	17
2.4.2 Vertrauen	20
2.4.3 Sozialkapital	22
3 Fallbeispiel: Fachveranstaltung	26
3.1 Beschreibung des Praxisbeispiels.....	26
3.2 Zielstellungen im Rahmen des Praxisbeispiels	29
3.3 Analyse der Erfolgsfaktoren	33
3.4 Checkliste	36
4 Schlussbetrachtungen	37
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XIV

Abkürzungsverzeichnis

akt.	aktualisierte
Aufl.	Auflage
durchges.	durchgesehene
et al.	et alii
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
No.	Number
s.u.	siehe unten
überarb.	überarbeitete
Vol.	Volume
WWS	Win-Win Situation
WWWS	Win-Win-Win Situation
WWWK	Win-Win-Win Konzept

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Triade mit ihren Akteuren und Beziehungen	7
Abbildung 2: Verschiedene Perspektiven von Netzwerken.....	9
Abbildung 3: Regionales und Strategisches Netzwerk – Eine Typologie.....	12
Abbildung 4: Win-Win Situation.....	15
Abbildung 5: Win-Win-Win Situation	16
Abbildung 6: Übereinstimmende Ziele	30
Abbildung 7: Ergänzende Ziele	31
Abbildung 8: Partielle Ziele	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke	10
Tabelle 2: Ablaufplan der Veranstaltung	28
Tabelle 3: Checkliste für die erfolgreiche Veranstaltung.....	36

1 Einleitung

1.1 Hinführung zur Thematik

In der Versicherungsbranche gibt es kaum Alleinstellungsmerkmale. Es existiert eine Vielzahl von Anbietern und die Produkte ähneln sich im Großen und Ganzen in Leistungsumfang und Preis. Deshalb ist es für Versicherer und die Unternehmen, die Versicherungen offerieren, von größter Bedeutung, Unterscheidungsmerkmale hervorzubringen und sich dadurch von den anderen Marktteilnehmern abzuheben.

„Kooperative Wettbewerbsstrategien und attraktive Bündnisbeziehungen“ (von der Oelsnitz 2006, S. 8) sind in einem umkämpften Markt Trumpf.

Die Wettbewerbsfähigkeit wird sowohl durch unternehmens- als auch branchenübergreifende Partnerschaften erreicht. Durch strategische Kooperationen können die Unternehmen ihren Kunden attraktive Leistungen und Problemlösungen anbieten, um deren Anforderungen zu entsprechen.

Die durch Kooperationsformen gebildeten Netzwerke haben für die Beteiligten bedeutende Vorzüge. Sie gewährleisten die Wettbewerbsfähigkeit und fördern den Erfolg der partizipierenden Unternehmen. Die Teilnehmer verfügen über den Zugang zu gemeinsamen Ressourcen und den Ressourcen der Partner. Diese und die eigene Spezialisierung stellen entscheidende Vorteile in Bezug auf die Attraktivität dar. Die Unternehmen, die eine Vernetzung eingehen, gelangen folglich durch die Verknüpfung der Kompetenzen in eine bessere Position gegenüber der Konkurrenz.

Besonders kleine und mittelständische Unternehmen stehen vor der Herausforderung, den steigenden Anforderungen von Kunden in einem internationalen Wettbewerb gerecht zu werden. Das Problem dieses Sachverhaltes lässt sich durch die Bildung eines Netzwerks in der Region lösen.

1.2 Fragestellung

Im Fokus der Arbeit steht die Frage, ob und wie ausgewählte Parameter als Erfolgsfaktoren bei einer Vernetzung einer Kleingruppe innerhalb eines regional-strategischen Netzwerkes wirken. Dies wird anhand einer Fallanalyse überprüft. Die triadische Gruppe ist hierbei von besonderem Interesse, da dyadische Beziehungen weitgehend erforscht sind.

Die Netzbildung kleiner und mittelständischer Unternehmen im regionalen Umfeld soll aus Sicht eines Unternehmens im Dienstleistungsbereich vor dem Hintergrund der Berücksichtigung ökonomischer Ziele untersucht werden.

Während des theoretischen und praktischen Bearbeitungsprozesses lassen sich darüber hinaus folgende Fragen beantworten:

- Wie werden die Interessen aller Partner bei der Netzbildung berücksichtigt?
- Welche Rolle spielt Sozialkapital bei der Netzbildung?
- Wie ist ein branchenübergreifendes Netzwerk in der Praxis umsetzbar?

Eingearbeitete Schaubilder und Tabellen sollen komplexe Theorien anschaulich darstellen, einen klaren Überblick über umfangreiche Kriterien geben und damit dem besseren Verständnis dienen.

1.3 Aufbau und methodische Vorgehensweise

Ausgangspunkt für die Bearbeitung der Forschungsfrage ist zunächst die Darstellung der Grundlagen in Kapitel 2. Im Einzelnen erfolgt die Erläuterung der Begriffe Netzwerke und Triade. Daran schließen sich die Netzbildung, Formen und Typen von Netzwerken sowie die Unterscheidung regionaler und strategischer Netzwerke an. Nachfolgend ist das Harvard-Konzept als Ausgangskonzept hinsichtlich der Zielsetzungen von Interesse.

Methodisch bis einschließlich Kapitel 2.3 betrachtet, werden Theorien und Modelle sowie die Ergebnisse anderer Autoren dargestellt, erläutert und kommentiert. Daraufhin lassen sich eine Auswahl der Grundlagen und Theorien bezüglich der Relevanz treffen und begründen sowie die erarbeiteten Ergebnisse in Bezug zur Fragestellung setzen. Ferner entstehen neue Modelle durch Ableitung und Schlussfolgerungen. Diese sind Voraussetzungen für die Anwendung der theoretischen Ergebnisse auf die Praxis.

In Kapitel 2.4 werden ausgewählte Faktoren zur Ableitung der Analyse für das Praxisbeispiel bestimmt. Die Faktoren Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital bedürfen einer genauen inhaltlichen Erläuterung. Besonders zu berücksichtigen sind anschließend deren ökonomische Auswirkungen. Im jeweiligen letzten Teil erfolgt die Einordnung als Erfolgsfaktor.

Im Hinblick auf die Erfolgsfaktorenforschung ist speziell für die Einflussbereiche der erfolgreichen Netzwerkbildung keine wissenschaftlich fundierte Grundlage vorhanden. Eine umfangreiche Erfolgsfaktorenforschung ist im Rahmen dieser Arbeit nicht umsetzbar. Gleichwohl werden den Erfolg beeinflussende Parameter in weiterführenden Studien benannt und vereinzelt konkret zum Netzwerkbezug dargestellt.

Die Einflussfaktoren Kommunikationsverhalten und Vertrauen sind im Kontext erfolgreicher Kooperationen empirisch nachgewiesen. Eine Studie von Mohr und Spekman und theoretische Erkenntnisse der Autoren Luhmann, Loose und Sydow dienen überwiegend als Grundlage der Argumentation. Die Betrachtung von Sozialkapital als erfolgsrelevanten Faktor findet basierend auf theoretischen Grundlagen und durch Plausibilitätsüberlegungen statt.

Nachfolgend gibt die Überprüfung der ausgearbeiteten und dargelegten Theorien und Faktoren aus Kapitel 2.4 am Fallbeispiel Antwort auf die Forschungsfrage. Im Einzelnen sollen in Kapitel 3 zuerst Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln zusammengefasst werden, um die organisationalen Bedingungen, unter denen das Fallbeispiel stattfindet, abzubilden. Danach schließt sich die Beschreibung des Beispiels und die in diesem Rahmen verfolgten Zielstellungen an. Hierbei entsteht der Bezug zu dem konzipierten Konzept aus Kapitel 2.3.

Des Weiteren erfolgt die Analyse der aus der wissenschaftlichen Literatur entnommenen Kriterien hinsichtlich der Wirksamkeit bei der praktischen Umsetzung.

Im Anschluss daran dient eine Checkliste für die erfolgreiche Gestaltung, einer im Rahmen des Beispiels organisierten Veranstaltung, der Orientierung.

Abschließend sollen im letzten Teil der Arbeit das Zusammenfassen, das Ziehen von Schlussfolgerungen und die Bewertung der Ergebnisse aus Forschungs- und weiteren Fragen erfolgen. Darüber hinaus geben Handlungsimplicationen Auskunft über notwendige Maßnahmen hinsichtlich der Verbesserung der Ergebnisse. Mit einem Ausblick über die zukünftige Entwicklung soll die Arbeit abgeschlossen werden.

In Bezug auf weiteres verwendetes Material, folgt ein kurzer Überblick:

Einerseits findet die Beleuchtung des Themas aus ökonomischer andererseits aus sozialer Perspektive statt. Eingebettet in wirtschaftliche Rahmenbedingungen und ausgerichtet durch die Fragestellung mit ökonomischem Interesse sind Betrachtungen aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht Voraussetzung. Dies betrifft vor allem organisationale Betrachtungen von Netzwerken und wirtschaftliche Zielstellungen.

Hinsichtlich der diesbezüglichen Literaturoauswahl sind Sydows Beiträge aufgrund der Relevanz zum Thema Netzwerk und umfassenden weiterführenden Fragestellungen für verschiedene Teile der Arbeit von Interesse. Glückler demonstriert in seiner Arbeit den aktuellen Forschungsstand von Netzwerkperspektiven. Fisher et al. prägen mit dem Harvard-Konzept die Einstellungen zu Interessensausgleichen und finden daraufhin Berücksichtigung.

Aufgrund der Betrachtung sozialer Beziehungen wird als Grundlage sozialwissenschaftliche Literatur verwendet. Dabei sind Jansen/Wald für strukturelle Netzwerk Betrachtungen und Nahapiet/Ghoshal im Bereich des Sozialkapitals relevant.

2 Begriffe und theoretische Grundlagen

Zunächst sind in Kapitel 2 die Klärungen der Begrifflichkeiten und Erläuterungen von Theorien und Konzepten eine notwendige Grundlage für die Bearbeitung der Forschungsfrage.

Im Einzelnen erfolgt zu Beginn die Begriffsklärung von Netzwerk und Triade. Es schließt sich in Kapitel 2.2 die Beschreibung der Netzwerkbildung im Allgemeinen und die Wege der Netzwerkbildung im Speziellen an. Weiterhin aufgegliedert sind anschließend die Formen und Typen von Netzwerken von Interesse. In den Unterkapiteln stellt sich der aktuelle Forschungsstand zu Netzwerkperspektiven dar. Dabei wird eine Auswahl eines Modells getroffen und begründet. Einen Überblick über Typisierungsmöglichkeiten gibt eine tabellarische Abbildung.

Es folgt unter Punkt 2.2.2 die Unterscheidung regionaler und strategischer Netzwerke. Unter aufgestellten Dimensionen werden diese in einer Graphik abgebildet und ein neues Modell als Zwischenschritt und Grundlage für die Einordnung des Fallbeispiels entwickelt.

2.1 Begriffsklärung: Netzwerk, Triade

Begonnen wird in Kapitel 2.1 mit der Bestimmung des Netzwerkbegriffs und der Beschreibung einer Triade. Die Begrifflichkeiten tragen zum grundlegenden Verständnis der Arbeit bei.

Netzwerk

Die Sichtweisen auf Netzwerke sind vielfältig. Zur Erklärung des Phänomen Netzwerks wurden eine ganze Reihe unterschiedlicher Theorieansätze entwickelt. Jansen/Wald beschreiben ein Netzwerk als „ein Geflecht von sozialen Beziehungen“ (Jansen/Wald 2007, S. 188). Die Definition wird zunächst aus der Perspektive des sozialen Netzwerks getroffen.

Mit dieser theoretischen Vorentscheidung als Ausgangspunkt wird ermöglicht, das Konstrukt Netzwerk nicht ausschließlich auf ökonomische Beziehungen zu reduzieren, sondern soziale Beziehungen zwischen den Akteuren in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen. Als Akteure im Kontext von Netzwerken gelten unter anderem Personen, Organisationen, Gruppen und Gesellschaften (vgl. Sydow 1992, S. 78).

Ein Netzwerk aus Unternehmungen wird als Unternehmungsnetzwerk bezeichnet. Sydow erläutert dazu:

„Ein Unternehmungsnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch [...] eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“. (Sydow 1992, S. 79).

Im Gegensatz zur letzten Aussage aus Sydows Definition vertritt Glückler (2012, S. 7) im Kontext eines organisierten Netzwerks die klare Auffassung von „rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Organisationen“, die ein wirtschaftliches Ziel verfolgen. Die ausführliche Definition wird in dem Kontext von Netzwerkperspektiven in Kapitel 2.3.1 näher erläutert.

In Ergänzung zu den aufgeführten Merkmalen sollen Netzwerke als lose gekoppelte Organisationsformen verstanden sein (vgl. Frey 2002, S.52), bei der die Akteure innerhalb einer Branche oder branchenübergreifend miteinander verflochten agieren (vgl. Sydow 1992, S. 79). Klassische Kooperationsbeziehungen werden durch zwei Partner, auch Dyaden genannt, gekennzeichnet. In Abgrenzung zur Kooperation befinden sich in einem Netzwerk mehrere Teilnehmer (vgl. Corsten/Gössinger/Klose 2003, S. 497).

Für die Vertiefung der Begrifflichkeit Netzwerk werden folgende Literaturverweise gegeben: Williamson ist als Vertreter institutionenökonomischer Theorieansätze, z.B. die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie, zu benennen.¹ Zur weiterführenden Vertiefung der Betrachtung von Netzwerken als soziale Systeme kann auf Granovetter² verwiesen werden. Eine umfangreiche Übersicht mit verschiedenen theoretischen Ansätzen zur Annäherung an die idealtypische Organisationsform Netzwerk gibt Bienert.³

¹ Williamson prägte z.B. die Transaktionskostentheorie maßgeblich. Diese theoretischen Betrachtungen können recherchiert werden in: ‚Markets and Hierarchies‘

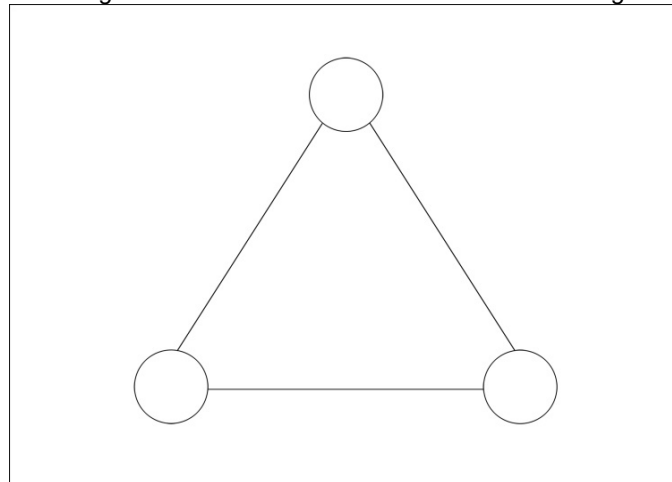
² Granovetter schaffte wichtige Grundlagen mit den Werken: Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness‘ und ‚The strength of weak ties‘

³ Die Arbeit von Bienert heißt: Organisation und Netzwerk. Organisationsgestaltung durch Annäherung an Charakteristika der idealtypischen Organisationsform Netzwerke

Triade

Die Triade wird definiert als ein Netzwerk, welches aus drei Knoten besteht. Im konkreten sind dies drei Akteure und die zwischen ihnen liegenden Beziehungen, dargestellt in Abbildung 1. Triaden finden besonders in der Kleingruppenforschung im Rahmen eines Gesamtnetzwerks Beachtung (vgl. Jansen 2006, S. 62 ff.). Diese Begriffsbestimmung wird aus der Perspektive der strukturellen Netzwerkanalyse getätigt. Inhaltlich beschäftigt sich diese Sichtweise mit den Sozialstrukturen der Akteure im Netzwerk.

Abbildung 1: Die Triade mit ihren Akteuren und Beziehungen



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse, S.62

Nachdem Netzwerke und die Triade als Grundlage für die Vernetzung und die Einordnung in das Fallbeispiel dargestellt wurden, folgt die Beschreibung der Netzwerkbildung.

2.2 Netzwerkbildung

Zu Beginn dieses Kapitels geht es darum, wie ein Netzwerk entsteht. Bezüglich der Forschungsfrage ist der Prozess der Netzwerkbildung wesentlich. Die Wirkung von Faktoren bei diesem Prozess ist in Kapitel 2.4 theoretisch aufzuarbeiten und am Fallbeispiel in Kapitel 3 zu überprüfen.

Zunächst ist eine methodische Veränderung notwendig. Vorangestellt soll sein, dass in der Literatur Netzwerkbildung, -entstehung und -gründung als unterschiedliche Prozesse bzw. Fälle bekannt sind. In der vorliegenden Arbeit stellen diese zusammengefasst die Netzwerkbildung dar.

Netzwerke entstehen innerhalb (intraorganisational) von und zwischen Organisationen (interorganisational) (vgl. Sydow/Duschek 2011, S.139). Eine unternehmensinterne, informelle Gruppe ist ein Beispiel für ein intraorganisationales Netzwerk. Im Gegensatz dazu steht die Netzwerkbildung zwischen Unternehmen nachfolgend im Mittelpunkt.

Die Bildung von Netzwerken kann bewusst angesteuert werden oder sich als Folge aus verschiedenen Handlungen ergeben. Externalisierung und Internalisierung bezeichnen die zwei Wege der Netzwerkbildung. Ersteres beschreibt die Ausgliederung von Ressourcen und Funktionen aus einem Unternehmen, auch Outsourcing genannt. Dabei stehen Kosten- und Finanzierungsvorteile, Risikoauslagerungen, Verbesserungen von Leistungen und eine strategische Fokussierung auf die Kernkompetenzen im Mittelpunkt. Demgegenüber bezieht sich Internalisierung auf die Einbringung externer Ressourcen und Kompetenzen in ein Unternehmen. Beide Definitionen rangieren in der Literatur zusammen mit dem vorgeschalteten Begriff „Quasi“.

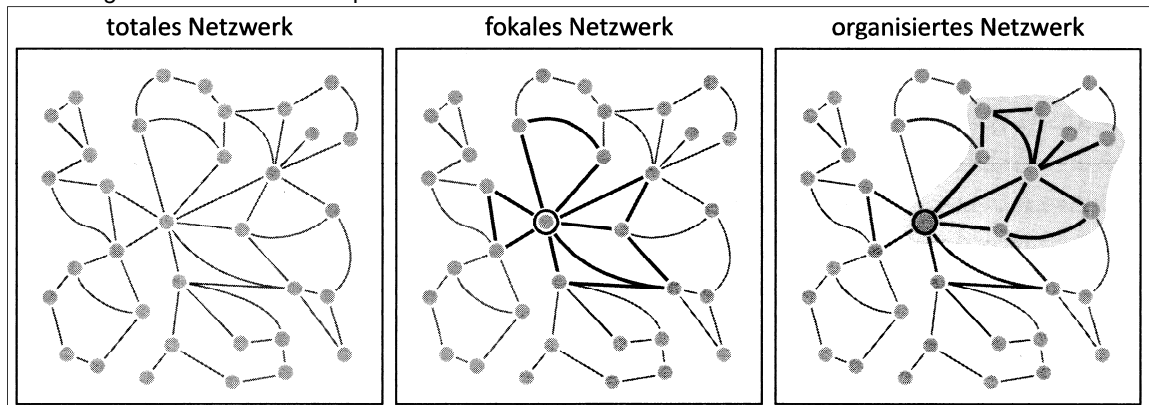
Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt hierbei auf der Quasi-Internalisierung, die besagt, dass auf die Funktionsausübung enorm Einfluss genommen wird. D.h. ein Unternehmen kann auf die Kenntnisse und Fertigkeiten anderer Partner zurückgreifen und für sich nutzen, obwohl diese, im Gegensatz zu einer Fusion, real nicht in das Unternehmen integriert werden (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 153 ff.). Das ist im Hinblick auf die Gründung von Netzwerken im Dienstleistungsbereich relevant (siehe Kapitel 3).

2.2.1 Formen und Typen von Netzwerken

Formen

In der Organisationsforschung zur Netzwerkanalyse haben sich voneinander abweichende Schwerpunkte hinsichtlich der Struktur der verschiedenen Netzwerkperspektiven ergeben. Dies stellt den aktuellen Forschungsstand dar. Glückler (2012, S. 5) gelangt in diesem Sinne zu einer Unterscheidung von totalen, fokalen und organisierten Netzwerken, wie in Abbildung 2 ersichtlich ist.

Abbildung 2: Verschiedene Perspektiven von Netzwerken



Quelle: Glückler, J. (2012): *Unternehmensnetzwerke*, S. 5

Die gesamten Akteure und ihre Beziehungen werden durch das totale Netzwerk repräsentiert. Einen Ausschnitt aus diesem beschreibt das fokale Netzwerk. Als sogenanntes Ego-Netzwerk benannt, bezieht es sich auf den Bereich, der um einen Akteur verläuft. Im Fokus des Interesses stehen die Situationen und Gelegenheiten aller Beteiligten (vgl. Glückler 2012, S. 5f.).

Das fokale Unternehmen als Akteur bestimmt vorwiegend über Strategie und Form und Inhalt der Beziehungen und übernimmt die Steuerung der Prozesse. Dabei wird versucht, gemeinsame Strategien der sich im Netzwerk befindlichen Unternehmen zu implementieren (vgl. Sydow 1992, S. 81).

In den letzten Jahren rückt verstärkt das organisierte Netzwerk in den Vordergrund der Forschung. Hierbei wird von folgender Definition, die den aktuellen Erkenntnisgegenstand nach Glückler charakterisiert, ausgegangen:

„Ein organisiertes Netzwerk ist ein freiwilliger und absichtsvoller Zusammenschluss von Mitgliedern, der die multilaterale Kooperation zwischen einer begrenzten Zahl von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Organisationen auf ein gemeinsam geteiltes wirtschaftliches Ziel ausrichtet“. (Glückler 2012, S. 7).

Diese Netzwerke werden durch eine Identität und ein kollektives Bewusstsein gekennzeichnet und weisen organisationale Elemente auf. Multilateral bezeichnet ein Netzwerk mit mindestens drei Teilnehmern (vgl. Glückler 2012, S. 7). Im Unterschied zu vertikalen oder horizontalen Beziehungen bezogen auf die Wertschöpfungskette, verbinden laterale Beziehungen Organisationen miteinander. Konkret werden dabei auf unterschiedlichen Stufen zwei oder mehr Wertketten verknüpft (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 36f.). Aus wertschöpfungsorientierter Sicht sind vertikale Beziehungen vorgelagert oder nachgelagert in Bezug auf eine fokale Organisation (vgl. Sydow/Duschek 2011, S.32ff.). Horizontal bezeichnet Organisationen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe.

Typischerweise betrifft das Wettbewerber, die zusammenarbeiten. Dabei geht es folglich immer um den praktischen Umgang mit Konkurrenz (vgl. Sydow/Duschek 2011, S.36).

Zusammengefasst bildet das totale Netzwerk die Gesamtheit der Beziehungen aller Akteure ab. Da sich die Forschungsfrage auf die konkrete Betrachtung von triadischen Beziehungen bezieht, ist das totale Netzwerk zu unspezifisch und wird deshalb als ungeeignet eingestuft. Es wurde weiterhin erörtert, die Theorie des organisierten Netzwerks als Grundlage zu verwenden, da die Parameter nach vorgelegter Definition im Wesentlichen zutreffen. Im Gegensatz dazu bezieht sich das fokale Netzwerk nicht auf Organisationen. Da das Individuum und seine Beziehungen bei diesem fokussiert werden, ist das im Sinne der Argumentation und wird daraufhin als geeignete theoretische Grundlage identifiziert.

Typen

Es existiert eine Vielzahl von Möglichkeiten, Netzwerktypen zu bestimmen. Einen Überblick über interorganisationale Netzwerke und deren mögliche Unterscheidungskriterien, worüber die Bestimmung erfolgt, gibt Abbildung 3.

Tabelle 1: Typisierungsmöglichkeiten interorganisationaler Netzwerke

<i>Netzwerktypen</i>	<i>Bestimmung über bzw. Synonyme</i>
Industrielle Netzwerke – Dienstleistungsnetzwerke	Sektorenzugehörigkeit der meisten Netzwerkunternehmen
Unternehmensnetzwerke – Netzwerke von Non Profit-Organisationen	Business networks – non business networks; gemischt in ‚public-private partnerships‘
konzerninterne – konzernübergreifende Netzwerke	Konzernzugehörigkeit der meisten Netzwerkunternehmen
strategische – regionale Netzwerke	Art der Führung und weitere Merkmale (s.u.), strategic networks – small firm networks
lokale – globale Netzwerke	Räumliche Ausdehnung des Netzwerks
Einfache – komplexe Netzwerke	Zahl und Art der Netzwerkakteure, Dichte des Netzwerks
vertikale – horizontale Netzwerke	Stellung der Unternehmen in der Wertschöpfungskette
obligationale – promotionale Netzwerke	Netzwerkzweck im Sinne eines Leistungsaustausches bzw. einer gemeinsamen Interessendurchsetzung
legale – illegale Netzwerke	Verstoß gegen bestehende Gesetze oder Verordnungen (z.B. Kartelle)
freiwillige – vorgeschriebene Netzwerke	Gesetzlich vorgeschriebene Zusammenarbeit der Unternehmen
stabile – dynamische Netzwerke	Stabilität der Mitgliedschaft bzw. der Netzwerkbeziehungen
Marktnetzwerke – Organisationsnetzwerke	Dominanz des Koordinationsmodus

hierarchische – heterarchische Netzwerke	Steuerungsform nach Art der Führung
intern – extern gesteuerte Netzwerke	Steuerungsform nach Ort (z.B. durch Drittparteien bei Netzwerkmanagementorganisationen)
zentrierte – dezentrierte Netzwerke	Grad der Polyzentriertheit
bürokratische – clan-artige Netzwerke	Form der organisatorischen Integration der Netzwerkunternehmungen
Austauschnetzwerke – Beteiligungsnetzwerke	Grund der Netzwerkmitgliedschaft
explorative – exploitative Netzwerke	Dominanter Zweck des Netzwerks
soziale – ökonomische Netzwerke (ähnlich auch: expressive – instrumentelle, identitätsbasierte – kalkulierte Netzwerke)	Dominanter Zweck der Netzwerkmitgliedschaft
primäre – sekundäre Netzwerke	Relevanz aus Sicht einer fokalen Unternehmung
formale – informale Netzwerke	Formalität bzw. Sichtbarkeit des Netzwerks
offene – geschlossene Netzwerke	Möglichkeit des Ein- bzw. Austritts aus dem Netzwerk
geplante – emergente Netzwerke	Art der Entstehung
Innovationsnetzwerke – Routinenetzwerke	Netzwerkzweck in Hinblick auf Innovationsgrad
käufergesteuerte – producentengesteuerte Netzwerke	„Ort“ der strategischen Führung
Beschaffungs-, Produktions-, Informations-, F&E-, Marketing-, Recycling- Netzwerke u.ä.	betriebliche Funktionen, die im Netzwerk kooperativ erfüllt werden

Quelle: Sydow, J. (2010): *Management von Netzwerkorganisationen*, S. 380

2.2.2 Regionale und strategische Netzwerke

Für die Einordnung der in dieser Arbeit besonders interessierenden regionalen und strategischen Netzwerke wird auf zwei der aufgeführten Unterscheidungskriterien näher eingegangen.

Sowohl die Steuerungsform bezüglich der Führung als auch die zeitliche Stabilität der Beziehungen interorganisationaler Netzwerke werden betrachtet:

- Die Steuerungsform unterscheidet sich in hierarchisch (monozentrisch) und heterarchisch (polyzentrisch) (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 144).
- Zeitliche Stabilität kennzeichnet die Dauer der Beziehungen zwischen den Unternehmen im Netzwerk. Diese bewegt sich von eher stabil zu stark dynamisch (vgl. Snow/Miles/Coleman 1992, S. 11-14).

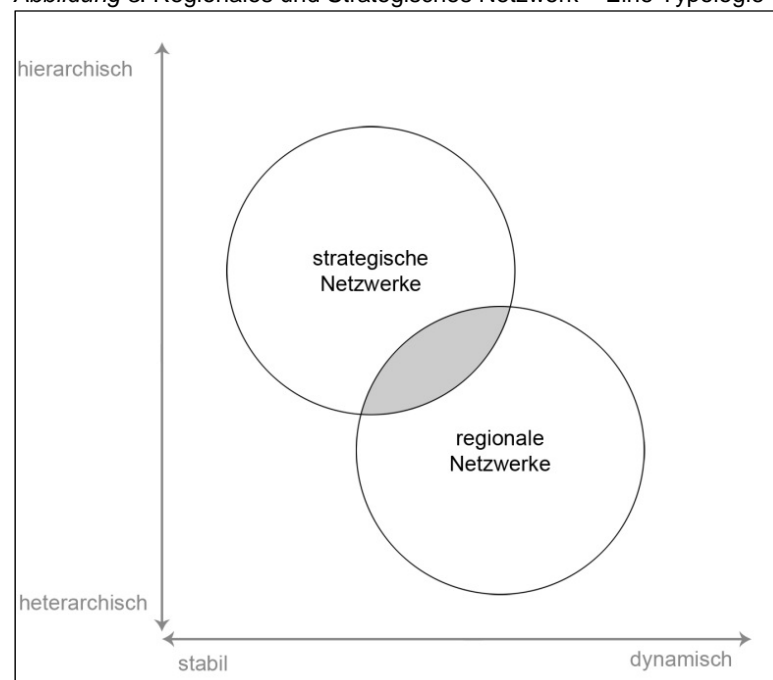
In dem Kontext von Steuerung und Stabilität als Dimensionen werden in Abbildung 4 regionale und strategische Netzwerke eingeordnet.

Regionale Netzwerke werden vorwiegend von kleinen und mittleren Unternehmen gebildet und zeichnen sich durch räumliche Nähe aus. Bedingt durch die heterarchische Struktur sind die Netzwerkpartner vorwiegend gleichberechtigt. Folglich haben deren Strategien operativen Charakter und informelle Regelungen eine große Bedeutung (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 147).

Demgegenüber bestehen strategische Netzwerke aus unterschiedlich großen Organisationen und werden durch eine oder mehrere fokale Unternehmen strategisch geführt (vgl. Jarillo 1988, S. 32 ff.; Sydow 1992, S. 79).

Mehr als die anderen Netzwerkpartner bestimmt das fokale Unternehmen den zu bearbeitenden Markt. Ferner entscheidet es überwiegend allein über die Auswahl der Kooperationspartner und die Kriterien, wie geeignete Unternehmen zu selektieren sind. Weiterhin sind strategische Netzwerke hierarchisch organisiert und sichern ihre Koordination tendenziell durch formelle Regelungen ab (vgl. Sydow 2010, S. 382 f.).

Abbildung 3: Regionales und Strategisches Netzwerk – Eine Typologie



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Sydow, J. (2010):
Management von Netzwerkorganisationen S. 382

In der Abbildung ist ersichtlich, dass diese beiden Netzwerktypen trotz der aufgeführten Unterschiede über eine Schnittmenge verfügen. Durch dieses Feld kann abgeleitet werden, dass ein interorganisationales Netzwerk sowohl regional als auch strategisch sein kann.

Folglich ist es möglich und durch Grenzen der einzelnen Theorien notwendig, daraufhin ein geeignetes Netzwerk-Modell, in dem Merkmale beider Theorien vereint werden, zu erstellen.

Die Parameter dafür sind:

- Beteiligung kleiner und mittlerer Unternehmen
- Räumliche Nähe durch regionalen Standort
- Heterarchische bzw. polyzentrische Struktur des Gebildes
- Informelle Regelungen zwischen den Akteuren
- Strategische Ausrichtung durch fokales Unternehmen

An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass die aufgeführten Kriterien das neu entstandene Netzwerk charakterisieren. Dieses regional-strategische Netzwerk wurde somit als Grundgerüst entwickelt und findet im Fallbeispiel Anwendung. Die im Zusammenhang mit Netzwerken betrachteten theoretischen Grundlagen sind vorerst abgeschlossen. Im späteren Verlauf wird darauf wieder Bezug genommen. Anschließend folgt im Harvard-Konzept das Zusammenführen von Interessen im Hinblick auf Zielsetzungen.

2.3 Zielsetzung nach Harvard-Konzept

Die bewusst angestrebte Netzwerkbildung ist mit den Zielsetzungen der einzelnen Unternehmen verbunden. Diese stehen bei einer Zusammenarbeit im Vordergrund und beruhen auf den Motiven der jeweiligen Akteure. Ein potenzieller Partner wird eine Vernetzung in Betracht ziehen, wenn dessen Interessen berücksichtigt werden. Sollte dies nicht der Fall sein, wird die Partnerschaft nicht zustande kommen. Daraus resultiert, dass die Aussicht auf Erreichung der Ziele und somit auf Erfolg eine Voraussetzung für das Zustandekommen des Netzwerks ist.

Konkret wird bei einem Netzwerkzusammenschluss darauf geachtet, dass alle Teilnehmer Gewinne aus der Vernetzung erzielen. Daraus lässt sich ableiten, dass jeder Partner verschiedene Vorteile erlangt. Durch Vereinbarungen wird das festgehalten. Diese Herangehensweise basiert auf dem Harvard-Konzept, welches auf Nutzen und Erfolg für alle Beteiligten abzielt.

2.3.1 Win-Win Situation

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich ausschließlich auf die Literatur der Autoren Fisher/Ury/Patton, weil diese den Sachverhalt der Verhandlungstechnik mit dem Ziel, für alle Beteiligten Vorteile zu erreichen, prägnant beschreiben.

Zwei oder mehrere Interessengruppen finden sich zusammen. Es obliegt den Parteien, eine Übereinkunft mit erfolgreichem Ergebnis zu treffen. Jede Verhandlung findet auf zwei Ebenen statt. Einerseits ist der Gegenstand der Verhandlung und andererseits die Art und Weise von Interesse. Bei letzterem geht es darum, ob bei einer Auseinandersetzung um Positionen hart, weich oder anderweitig vorgegangen wird. Verhandeln nach Sachlage oder sachbezogenes Verhandeln ist der Tenor des Harvard-Konzeptes und stellt eine Alternative zu Positionsgerangel dar (vgl. Fisher et al. 2004, S. 34).

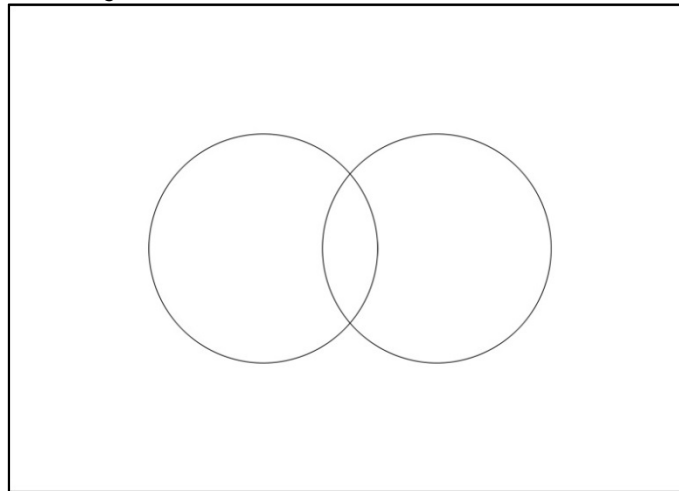
Die Autoren stellen dabei vier Grundaspekte als wesentlich heraus: Die erste Aussage betrifft die unabhängige Betrachtung von Menschen und Problemen. Als Zweites wird argumentiert, dass die Interessen der Menschen im Mittelpunkt stehen und nicht auf Positionen beharrt werden soll. Nachfolgend wird aufgeführt, dass vor Entschlussfassung Optionen entwickelt und Nutzen für jeden Verhandlungspartner beleuchtet werden. Abschließend sollen objektive Prinzipien als Basis für eine Übereinkunft festgelegt werden (vgl. Fisher et al. 2004, S. 34 ff.).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass das Ziel einerseits ist, gemeinsame Interessen zu finden und so in Einklang zu bringen, dass jede der beteiligten Seiten einen oder mehrere Nutzen daraus erhält. Andererseits sollen widersprechende Interessen zu einem auf fairen Prinzipien beruhenden Ergebnis gebracht werden. Es ist die „Rede vom beiderseitigen <<Gewinn>>“ (Fisher et al. 2004, S. 122), welches gleichsam als Win-Win Situation (im Folgenden WWS) bezeichnet wird.

Für die jeweiligen Partner sind die Gewinne vielfältiger Natur und werden je nach eigener Definition individuell bewertet. Wenn diese Konstellation in einem Gespräch bewusst und zielgerichtet angesteuert wurde, wird die aus der Verhandlung entstandene WWS zwischen zwei Beteiligten auch als Doppelsieg-Strategie bezeichnet.

Die folgende Abbildung soll das Prinzip von zwei Parteien und deren beiderseitigen Gewinn verdeutlichen.

Abbildung 4: Win-Win Situation



Quelle: Eigene Darstellung

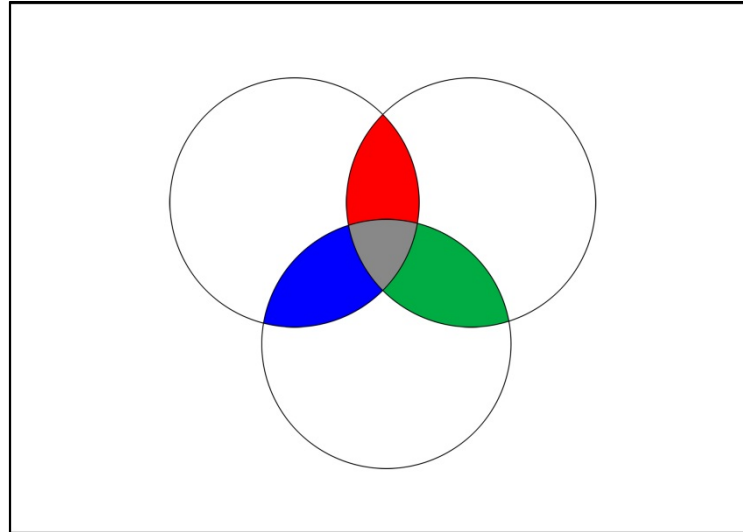
Aus einer guten, zielgerichtet eingesetzten Strategie entwickeln sich gewinnbringende Partnerschaften. Beide Seiten profitieren von der Zusammenarbeit. Im Idealfall entstehen mehrere positive Effekte. „Win-Win generiert somit einen echten Mehrwert“ (Schulze 2004, S. 48-50, 52).

2.3.2 Win-Win-Win Situation

Ausgehend von dem beschriebenen Modell ist es vorstellbar, den zwei bestehenden Interessengruppen einen „dritten Profiteur“ (Schulze 2004, S.48-50, 52) hinzuzufügen. Diesem Gedanken der zwei beteiligten Gewinner folgend, entwickelt sich durch die gemeinsame Vernetzung eine Konstellation von drei Partnern. Des Weiteren werden durch die eingegangene Kooperation sowohl überschneidende als auch unterschiedliche Interessen ersichtlich, wie Abbildung 5 zeigt.

Es entstehen WWSs und zugleich eine Win-Win-Win Situation (im Folgenden WWWS). Das Verhältnis und Umfang der untereinander gebildeten Vernetzungsgewinne wird an dieser Stelle nicht weiter erforscht.

Abbildung 5: Win-Win-Win Situation



Quelle: Eigene Darstellung

Jeder Kreis stellt eine Partei dar, für die sich aus der Gesamtkonstellation im Ergebnis mindestens ein Vorteil ergibt. Die farbig gestalteten Schnittmengen symbolisieren die zwischen den Interessengruppen stattfindenden WWS. Die mittige graue Fläche in der Abbildung zeigt eine WWWS für alle Beteiligten. Gleichwohl gilt der Begriff als erfüllt, wenn nicht nur ein Vernetzungsgewinn zwischen allen Partnern, sondern auch eine darüber hinaus gehende Überschneidung zweier Kreise und somit die Gewinne zweier Partner umgesetzt werden. An der Abbildung demonstriert, bedeutet diese Aussage, dass sowohl die graue als auch eine farbige Fläche, z.B. grau und grün, möglich und wahrscheinlich sind.

Es gilt an dieser Stelle festzuhalten, dass die neu entstandene Konstellation zur WWWS deklariert wird und analog der ursprünglichen Zweier-Beziehung als strategisches Konzept zum Einsatz kommt.

Zusammengefasst wurde die Entstehung einer WWS als Verhandlungsstrategie mit dem Ergebnis gezeigt, dass durch den zielgerichteten Einsatz dieser, insbesondere im Rahmen von Kooperationen, enorme Potenziale freigesetzt werden. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit in Betracht gezogen, das Modell des beiderseitigen Gewinns auf drei Parteien anzuwenden. Am Ende des Prozesses wurde dieses als Win-Win-Win Konzept (im Folgenden WWWK) bestimmt.

2.4 Ausgewählte Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung

Unternehmenserfolge lassen sich durch das Vorhandensein von Erfolgsfaktoren erklären. Sie sind für die Unternehmensführung von größter Bedeutung und funktionieren wie Stellschrauben. Unter der Annahme, dass die festzulegenden und zu untersuchenden Merkmale den gewünschten Erfolg zeigen, erfolgt die Überprüfung. Dabei wird eruiert, inwieweit die Faktoren auf den Unternehmenserfolg Einfluss ausüben, d.h. für den Erfolg kritisch sind (vgl. Daschmann 1994, S. 12). Sobald der Einfluss erfolgreich in seiner ökonomischen Bedeutung ist, wird der Einflussfaktor als Erfolgsfaktor bezeichnet.

Für den Erfolg bei kleinbetrieblichen Neugründungen gibt es in der Literatur eine Vielzahl von beeinflussenden Faktoren, z.B. Qualität des persönlichen strategischen Handelns des Unternehmers, Qualität und Flexibilität von Managementkonzepten, Beziehungsportfolio und Organisationskultur (vgl. Konrad/Gemünden 2002, S. 368 ff.). Hinsichtlich der Größe der Organisationen und des Sachverhaltes der Gründung ist ein Vergleich zwischen kleinbetrieblichen Neugründungen und triadischen Netzwerkbildungen möglich. Daraus leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass es für eine Netzwerkgründung ebenso viele Einflussfaktoren gibt.

Die Forschungsfrage wird in diesem Kapitel anhand von Thesen aus den Bereichen Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital theoretisch erörtert und beantwortet. Hinsichtlich der ausgesuchten Faktoren ist anzumerken, dass diese unterschiedlichen Dimensionen zuzuordnen sind. Das Kommunikationsverhalten gilt als Mittel, Vertrauen als soziales Element und Sozialkapital als Wert. Wesentlich ist, dass im Gegensatz zu weit verbreiteten rein ökonomischen Betrachtungen für diese Arbeit weiche Faktoren ausgewählt werden.

2.4.1 Kommunikationsverhalten

Grundsätzlich charakterisieren zwischenmenschliche Kommunikation und interpersoneller Austausch jede Gesellschaft (vgl. Putnam 1993, S. 173).

In Ihrer Studie über Faktoren erfolgreicher Partnerschaften untersuchen und diskutieren Mohr und Spekman den Einfluss mehrerer Parameter. Unter anderem sind Kommunikationsverhalten und Vertrauen hierin genannt. Kommunikation wird dabei als Schlüsselindikator einer dynamischen Kooperation gesehen. Als Aspekte des Kommunikationsverhaltens werden die Qualität der Kommunikation, die Weitergabe von Informationen und die Beteiligung der Partner bei der Planung und Zielsetzung erläutert (vgl. Mohr/Spekman 1994, S. 138).

Qualität der Kommunikation

Unter Qualität werden unter anderem Pünktlichkeit und Genauigkeit bei der Weitergabe wichtiger Informationen verstanden. Diese gelten als erforderlich, wenn die Ziele der Kooperation erreicht werden sollen (vgl. Mohr/Spekman 1994, S.138). Ferner ist die Offenheit und Ehrlichkeit in der Kommunikation notwendig, damit die Vertrauensbeziehung wachsen kann und daraus starke Verbindungen entstehen (vgl. Grüb 2007, S.160).

Weitergabe von Informationen

Darüber hinaus ist die Weitergabe von Informationen an den Kooperationspartner wesentlich. Hierbei wurde in der Studie geprüft, inwiefern auch kritische Informationen miteinander geteilt wurden. Wenn beide gegenseitig über die Geschäftssituationen unterrichtet sind, können sie unabhängig voneinander handeln und dabei ihre Beziehung zueinander beibehalten (vgl. Mohr/Spekman 1994, S.139).

Mitwirkung/Beteiligung

Mit Beteiligung ist die Mitwirkung am Planungs- und Zielsetzungsprozess gemeint. Dabei stellt sich konkret die Frage, inwieweit sich die Geschäftspartner dafür gemeinsam engagieren. Wenn der gegenseitige Einfluss in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit anderen Unternehmen gegenüber wirksam wird, erhöhen sich die Kompetenzen und die Aussichten (vgl. Mohr/Spekman 1994, S.139).

Es stellt sich zusammengefasst dar, dass erfolgreiche Kooperationen einen höheren Grad an Kommunikationsqualität, einen stärkeren Datenaustausch und eine größere gemeinsame Beteiligung an dem Planungs- und Zielsetzungsprozess aufweisen als erfolglosere Kooperationen.

Kommunikationsverhalten als Erfolgsfaktor

Laut Grüb zählt das Kommunikationsverhalten zu den „Erfolgsfaktoren einer Organisation und damit [gilt dies] auch für eine Zusammenarbeit mehrerer Organisationen“ (Grüb 2007, S.159). Da Netzwerke aus Organisationen bestehen bzw. deren Zusammenarbeit thematisiert wird, ist die Schlussfolgerung, dass die Aussage zur Kommunikation für Netzwerke gilt.

Eine offene und ehrliche Kommunikation ist die Basis für vertrauensvolle Beziehungen. Dadurch wird erst ein Zusammenarbeiten ermöglicht. Dass Informationen, auch brisante, genau und termingerecht weitergegeben werden und der Informationsfluss laufend gewährleistet werden muss, ist ausschlaggebend. In Anbahnung der Zusammenarbeit werden die potenziellen Unternehmen daraufhin geprüft. Wenn für einen oder beide Partner ersichtlich ist, dass die erforderliche Kommunikationsqualität schlecht ist und der Datenaustausch in dem Maße, wie er notwendig oder wünschenswert ist, nicht erfolgt bzw. zukünftig erfolgen wird, kommt eine Zusammenarbeit nicht zustande. Mohr und Spekman halten dazu fest: „Without communication quality and participation, the success of the partnership is placed in doubt.“ (Mohr/Spekman 1994, S. 139)⁴

Da sich interorganisationale Kommunikation auf viele weitere Bereiche auswirkt, ist das Risiko eines Scheiterns zu groß und wird vermieden. Im Hinblick auf die Entscheidung für eine Kooperation und damit auch für eine Netzwerkbildung sind die aufgeführten Eigenschaften und Verhaltensweisen erfolgsrelevant.

Ein Fakt, der zeitlich gesehen, erst zu dem Zeitpunkt der Netzwerkbildung zum Tragen kommt, ist der Prozess zur Planung und Zielsetzung. Deshalb stellt sich die Frage, inwieweit dieses Merkmal bei der Netzwerkbildung als erfolgsentscheidender Einflussfaktor berücksichtigt werden kann. Unter der Voraussetzung, dass im Vorfeld z.B. ausreichende Potenzialanalysen und Prozessabsprachen über die gemeinsamen Projekte und Ziele geschehen sind, kann anhand dessen die Beteiligung an Planung und Zielsetzung beobachtet und eine Prognose für das zukünftige Verhalten erstellt werden. Wenn das Ergebnis positiv ist, wird die Entscheidung zugunsten des in Frage kommenden Netzwerkpartners ausfallen. Folglich sind in diesem Fall der Beteiligungsgrad an Planungs- und Zielsetzungsprozessen entscheidende Einfluss- und damit Erfolgsfaktoren für die Bildung eines Netzwerks.

An dieser Stelle wird festgehalten, dass das Kommunikationsverhalten mit seinen drei Bestandteilen als erfolgreicher Einflussfaktor für die Netzwerkbildung identifiziert wird.

⁴ Die Übersetzung dafür ist: ‚Fehlen Kommunikationsqualität und die Beteiligungen der Akteure, ist der Erfolg zweifelhaft.‘

2.4.2 Vertrauen

Zu Beginn wird in personales Vertrauen und Systemvertrauen unterschieden. Personales Vertrauen wird durch dessen Erweiterung und Vertiefung zu Systemvertrauen, welches sich sowohl auf soziale Systeme als auch auf andere Menschen als personale Systeme beziehen lässt (vgl. Luhmann 2000, S. 27). Ferner überbrückt personales Vertrauen Situationen der Unsicherheit, die durch das Verhalten von Menschen entstehen. Zu jedem Zeitpunkt werden frei wählbare Entscheidungen getroffen. Der Zeitraum ist kurz, um deren Folgen in ihrer Komplexität zu überblicken. Somit sind potenzielle Handlungen und Auswirkungen nicht absehbar. Laut Luhmann wird mit einem an dieser Stelle gegebenen Vertrauensvorschuss ein Risiko eingegangen (vgl. Luhmann 2000, S.27 f.), da die Möglichkeit einer Enttäuschung durch unabsichtliche Nichteinhaltung eine Zusage oder Verrat besteht. Letzteres wird auch als Opportunismus bezeichnet.

Dem Autor zufolge ist eine Person, die sich authentisch und konform verhält, vertrauenswürdig. Dies bedeutet, dass zuvor Zugesagtes eingehalten und somit die Glaubwürdigkeit bestätigt wird. Des Weiteren wird angeführt, dass analog zu Vertrauen das Handlungspotenzial wächst und somit der Aktionsradius vergrößert wird (vgl. Luhmann 2000, S.48f.). D.h. je größer das Vertrauen in sich selbst und in andere ist, desto vielfältiger sind die sich daraus ergebenden Handlungsoptionen. Luhmann bezeichnet die Ansammlung von Vertrauen als „eine Art Kapital, das mehr Möglichkeiten zu weiterreichendem Handeln eröffnet“ (Luhmann 2000, S. 84).

Die Vertiefung der Vertrauensbeziehung wird durch eine umfassende Ressourcennutzung, z.B. durch Zugang zu anderen Akteuren, ermöglicht. Insbesondere dann wird die Beziehung als intensiver betrachtet, wenn die beteiligten Akteure diese nicht nur als vertrauensvoll, sondern auch als erfolgreich bewerten (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 175). Vertrauen wächst weiterhin, wenn kein Grund für Misstrauen vorliegt. Deshalb ist es notwendig, für Transparenz und Gerechtigkeit zu sorgen sowie Vertrauen vorzuleben (Grüb 2007, S. 188).

Langfristige Beziehungen und die Qualität von Kooperationen basieren auf einer vertrauensvollen Grundlage, die auch als Ressource bezeichnet wird (vgl. Loose/Sydow 1994, S. 162). Laut der Studie von Mohr und Spekman (siehe Kommunikation, Kapitel 2.4) wird Vertrauen, als weitere Eigenschaft erfolgreicher Kooperationen, als wichtig und einflussreich empfunden. Das Vorhandensein von Vertrauen als eine bedeutende Komponente lässt vermuten, dass die Kooperationspartner mit allen Mitteln für das Überleben ihrer Beziehung arbeiten (vgl. Mohr/Spekman 1994, S. 137).

Aus wirtschaftlicher Perspektive wird Vertrauen als ökonomische Verlässlichkeit oder Berechenbarkeit gesehen, welche sich auf das Verhalten von Kooperations- oder Geschäftspartnern bezieht. Dadurch, dass zukünftige Ergebnisse ungewiss sind, entsteht Unsicherheit. Vertrauen überbrückt diese und schafft somit eine Grundlage für Nutzenmaximierung und Kooperationsgewinne (vgl. Wurche 1994, S. 148 ff.).

Die Autoren Loose und Sydow erklären weiterhin zur ökonomischen Bedeutung:

„Vertrauen trägt in einem hohen Maße dazu bei, den bürokratischen Koordinations- und Kontrollaufwand zu senken, Verhandlungszeit einzusparen, einen offeneren Informationsaustausch zu praktizieren und vielleicht sogar auf eine weitgehende schriftliche Fixierung von Verträgen und Formalisierung (inter-)organisatorischer Regelungen zu verzichten“. (Loose/Sydow 1994, S. 165).

Darüber hinaus werden die Transaktionskosten, z.B. Kosten für Anbahnung, gesenkt und positive Auswirkungen auf die Leistung festgestellt (vgl. Loose/Sydow 1994, S.165). Zur Leistungsverbesserung wird des Weiteren angeführt, dass einander vertrauende Akteure sich Diskussionen öffnen, zu ihren Versprechen stehen und sich mit mehr Engagement in die Kooperation einbringen (vgl. Grüb 2007, S. 145).

Vertrauen als Erfolgsfaktor

Schon die Autoren Loose und Sydow behaupten, „dass vertrauensvolle Beziehungen für die Netzwerkbildung sehr bedeutend sind“ (Loose/Sydow 1994, S. 162). Ferner bestätigen Mohr und Spekman anhand ihrer Studie, dass Vertrauen einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Kooperationen ist (Mohr/Spekman 1994, S. 148 f.).

In Bezug auf Netzwerke kann von einer Dualität von Vertrauen ausgegangen werden. Es entsteht aufgrund von Netzwerken und Netzwerke bilden sich durch Vertrauen (vgl. Grüb 2007, S. 111). Genauer ausgeführt bedeutet letzteres zunächst, dass Menschen und deren vertrauensvolle Beziehungen als Basis für Kooperationen gelten (siehe Loose/Sydow; Mohr/Spekman in diesem Kapitel). Diese wiederum sind zwingend Voraussetzung für eine Netzwerkbildung. Ohne Vertrauen findet keine Kooperation und somit keine Netzwerkbildung statt.

Vertrauen, insbesondere der Grad des Vertrauens, hat einen weiteren interessanten Einfluss auf die Netzwerkbildung. Dessen Ausprägung ist insofern erfolgsrelevant, als dass ein tieferes Vertrauensverhältnis das Eingehen der Partnerschaft beschleunigt. D.h. je größer das Vertrauen, desto eher ist ein Unternehmen für einen Netzwerkzusammenschluss bereit.

Wirtschaftlich relevant ist die Wirkung von Vertrauen auf Kosten. Durch eine vertrauensvolle Basis werden somit schnellere Entscheidungen getroffen und daraufhin Prozesse schneller abgewickelt sowie ein zügiger Informationsaustausch gewährleistet. In Bezug zur Netzwerkbildung lässt sich schlussfolgern, dass sich die Kosten reduzieren, je größer das Vertrauen ist. Folglich hat Vertrauen damit eine finanzielle Erfolgskomponente.

Zusammengefasst ist Vertrauen eine Grundlage für die Netzwerkbildung, beschleunigt diese und senkt die Kosten in der Entstehungsphase. Diese erfolgsrelevanten Faktoren werden aufgrund ihres Einflusses als Erfolgsfaktoren für die Netzwerkbildung verstanden.

2.4.3 Sozialkapital

Soziales Kapital bzw. Sozialkapital als Konstrukt wurde in der Soziologie geprägt und als Konzept entwickelt. Nahapiet/Ghoshal beginnen ihre Argumentation anhand der Übereinstimmung mehrerer Quellen mit der Aussage, dass Beziehungen die Grundlage für soziales Handeln sind. Als zentrale These wird angeführt, dass soziale Beziehungen wertvolle Ressourcen sind. Des Weiteren wird der Begriff des Sozialkapitals als die Summe aktueller und potentieller Ressourcen definiert. Die Ressourcen sind sowohl eingebettet im Netzwerk als auch erreichbar durch das Netzwerk und können darüber hinaus von diesem abgeleitet werden (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998, S.243).

„Soziale Organisationen stellen soziales Kapital dar“ behauptet Grüb (2007, S. 130). Dem kann nur zugestimmt werden, da in sozialen Organisationen soziale Beziehungen zwischen Menschen bestehen. Aus dieser Schlussfolgerung kann wiederum abgeleitet werden, dass jede Organisation und folglich jedes Unternehmen soziales Kapital aufgrund aller sozialen und damit werthaltigen Beziehungen im Unternehmen beinhaltet.

Gleichwohl benötigt Sozialkapital Zeit, um sich zu entwickeln. Da es unter anderem aus dem sozialen Element Vertrauen (siehe Vertrauen Kapitel 2.4) entsteht, kann dies nicht durch direkte Steuerung gemanagt werden (vgl. Grüb 2007, S. 157). Die Aussage aufgreifend, wird ein zweites Mal nicht nur der Einfluss auf sondern auch die Reduktion von Transaktionskosten, insbesondere der Informations- und Koordinationskosten erwähnt (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998, S. 260). Eindeutig begründet wird dies insofern, als dass Vertrauen durch Sozialkapital wirkt.

Weiterhin aus ökonomischer Perspektive gesehen, hat Sozialkapital wie auch finanzielles oder intellektuelles Kapital die Bedeutung einer Investition des Unternehmens. Durch fortlaufende Pflege entwickelt sich die wirtschaftliche Nutzbarkeit und kann somit für die Erreichung von Unternehmenszielen eingesetzt werden. Die Fähigkeit eines Unternehmens Sozialkapital zu bilden, verwertbar zu entwickeln und zu nutzen, kann als Wettbewerbsvorteil gesehen werden (vgl. Nahapiet/Ghoshal 1998, S. 260ff.). In diesem Zusammenhang wird die Wirkung von Sozialkapital insbesondere auf Unternehmen im Gründungs- und Wachstumsprozess erwähnt. Diese werden aufgrund der ökonomischen Verwertbarkeit in die Lage versetzt, Ressourcen zu mobilisieren und Kontakte zu knüpfen (vgl. Sydow/Duschek 2011, S. 163).

Für die Bildung von Kooperationen im Speziellen ist u.a. eine besondere Beziehungsfähigkeit notwendig: die Kooperationskompetenz. Diese unterteilt sich in drei Dimensionen, wobei die soziale Dimension im Fokus der Untersuchung steht, als Beziehungskapital bezeichnet und analog zu Sozialkapital verwendet wird (vgl. von der Oelsnitz 2006, S.8). Das Sozialkapital eines Kooperationspartners umfasst drei Elemente:

- organisationale Reputation
- strukturelle Zentralität
- Qualität des außerhalb der Kooperation bestehenden Netzwerks

Hervorzuheben ist Letzteres, da vermehrt zentrale Kontakte außerhalb der definierten Kooperation in die Koalition eingebracht werden. Damit können gute Verbindungen z.B. zu Gewerkschaften, relevanten Investoren oder Ausbildungsinstitutionen gemeint sein (vgl. von der Oelsnitz 2006, S. 8). In Bezug auf die Anwendung für Netzwerke stellen Kooperationen Beziehungen zwischen Netzwerkpartnern dar und externe Kontakte sind Kontakte im Netzwerk, die genutzt werden können.

Kooperationen stellen regulär keine isolierten Einzelvorgänge dar, sondern finden aufbauend statt. Für deren Entwicklung wird deshalb eine Pfadabhängigkeit angenommen. Konkret bedeutet das, dass vergangene Zusammenarbeiten als Erfahrungswert gespeichert werden. Dies betrifft nicht nur das Verhalten gegenüber dem Kooperationspartner, sondern auch gegenüber anderen Marktteilnehmern. Weiterhin umfasst es die Leistungen, die durch das Unternehmen bereits vormals erbracht wurden sowie dessen Fähigkeiten. Folglich werden für die Zukunft die Erfahrungen aus der Vergangenheit gedanklich transportiert, anhand dessen eingeordnet und Prognosen für das zukünftige Verhalten abgegeben.

In Verbindung mit anderen Akteuren stellt dies das spezifische Sozialkapital eines Unternehmens dar (vgl. von der Oelsnitz 2006, S. 8). Zur weiterführenden Recherche von Abhängigkeiten zwischen sozialen Strukturen und deren möglichen Kooperationsentscheidungen ist Gulatis Studie zu benennen, bei der Hypothesen zu zwischenbetrieblichen Kooperationen aufgestellt und untersucht werden.⁵

Anhand der Elemente organisationale Reputation und strukturelle Zentralität der Kooperationskompetenz lassen sich zwei weitere positive Effekte für Unternehmen in Netzwerken ableiten. Einerseits können kompetente Partner durch soziale Reputation, d.h. aufgrund ihres Status, prominente Akteure für eine Kooperation gewinnen. Andererseits erhalten sie durch ihre zentrale Position in Netzwerken die Möglichkeit, Informationsvorteile zu nutzen, mit denen sie geeignete leistungsstarke Bündnispartner identifizieren und interessante Geschäftsangelegenheiten auffinden (vgl. von der Oelsnitz 2006, S. 8). Einen spezifischen Überblick zur Selektion geeigneter Netzwerkpartner in Dienstleistungsnetzwerken geben Gebauer/Schiermeier/Wall.⁶

Verallgemeinernd lässt sich festhalten, dass Sozialkapital unter anderem aus Vertrauen und guten Verbindungen besteht. Es ist wichtig, diese zu pflegen und durch fortwährende Kontakte aufrecht zu erhalten beziehungsweise zu stärken und weiter auf- und auszubauen. Damit steigt der Wert des Sozialkapitals und macht dessen Träger wirtschaftlich attraktiver für potentielle Partner.

Sozialkapital als Erfolgsfaktor

In Bezug auf Netzwerkbildung kann geschlussfolgert werden, dass das Sozialkapital aus einem Netzwerk einen bedeutenden Einflussfaktor für die neu einzugehende Partnerschaft darstellt. Je höher dieses ist, desto attraktiver ist der Teilnehmer, der über den Zugang zum sozialen Kapital verfügt. Dahingehend wird argumentiert, dass durch Kontakte oder Beziehungen, die durch das Netzwerk entstehen, andere Ressourcen erschlossen werden oder überhaupt erreichbar sind (Nahapiet/Ghoshal 1998, S. 242-266). D.h. durch die Erschließung weiterer Ressourcen können einerseits sowohl kurzfristige Geschäfte als auch langfristige Geschäftsverbindungen entstehen, welche direkten Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg z.B. in Form von Einnahmen haben.

⁵ Gulatis Arbeit heißt: 'Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis'

⁶ Der Aufsatz von Gebauer/Schiermeier/Wall heißt: 'Methoden zur Auswahl von Partnern in Dienstleistungsnetzwerken'

Die geschäftsvermittelnde Wirkung von Sozialkapital gilt als unmittelbar erfolgsrelevant. Bei der Auswahl der Partner, mit denen eine Gründung in Betracht gezogen wird, spielt das eine große Rolle.

Andererseits kann durch gleiche, ähnliche oder andere Ressourcen eine weiterführende Partnervermittlung umsetzbar sein. Aus der Sichtweise eines Unternehmens, das gewillt ist, eine Kooperation einzugehen, ein Netzwerk zu bilden und darüber hinaus erfolgreiche, geeignete Partner für strategische Unternehmensausrichtungen zu gewinnen, ist dies von entscheidender ökonomischer Bedeutung. Davon kann die Positionierung im Markt, die Angebotspalette und die Attraktivität, sogar das Bestehen eines Unternehmens abhängen.

Ohne entsprechendes Sozialkapital sinkt die Attraktivität eines Unternehmens erheblich. Folglich ist es als potenzieller Netzwerkpartner nicht anerkannt und könnte daraufhin keine oder kaum geeignete Kooperationspartner finden.

Ein weiterer Einflussbereich des Sozialkapitals findet sich bei den Erfahrungswerten vormaliger Kooperationen. Durch frühere zwischenbetriebliche Kontakte kann Positives für die Netzwerkbildung angenommen und erwartet werden. Ein potenzieller Partner wird eher zu einer Zusammenarbeit bereit sein, wenn angenehme, erfolgreiche Erfahrungen gemacht wurden. Aufgrund dessen erleichtert Sozialkapital den Netzwerkzusammenschluss in hohem Maße.

Sozialkapital hat zusammengefasst eine geschäftsvermittelnde und partnervermittelnde Wirkung und wird deshalb als Einflussfaktor auf den wirtschaftlichen Erfolg und zugleich als Wert bei der Entscheidung für eine Netzwerkbildung gehandelt. Darüber hinaus wird die Netzwerkbildung beschleunigt und erleichtert. Folglich wird daraufhin Sozialkapital als Erfolgsfaktor deklariert.

Zusammengefasst wurden die Einflussfaktoren Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital inhaltlich beschrieben sowie deren erfolgreiche Auswirkungen erläutert. Es wurde jeweils ein Zusammenhang zwischen den Erfolgsfaktoren und einer Netzwerkbildung hergestellt. Nachfolgend wird eine Analyse an einem Fallbeispiel hinsichtlich der Wirksamkeit der Faktoren durchgeführt.

3 Fallbeispiel: Fachveranstaltung

Ausgangspunkt für die weitere Bearbeitung der Forschungsfrage ist die Untersuchung einer Netzwerkbildung an einem Fall- bzw. Praxisbeispiel. Es werden kurz die bisherigen Ergebnisse, die für die Darstellung der Rahmenbedingungen notwendig sind, zusammengefasst: Die Betrachtung erfolgt in einem fokalen Netzwerk, spezieller in dem Modell des regional-strategischen Netzwerks, das laterale Beziehungen beherbergt. Detailliert wird eine Triade, die branchenübergreifend agiert, beleuchtet.

Das folgende Beispiel zeigt anhand einer Veranstaltung eine Variante, wie in der Praxis eine Netzwerkbildung umgesetzt wird. Bei der Betrachtung werden Prozesse über einen längeren Zeitraum berücksichtigt. Dieser erstreckt sich von der Anbahnung einer Zusammenarbeit bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Veranstaltung endet. Darüber hinaus gilt die Triade als Netzwerk und wird nicht mehr unter dem zeitlichen Prozess der ‚Bildung‘ geführt. Davon abweichend finden die Zielbetrachtungen über einen längeren Zeitraum, statt, da die Möglichkeit der Erreichung kurz- und langfristiger Ziele bei der Anbahnung der Vernetzung eine bedeutende Rolle spielt.

3.1 Beschreibung des Praxisbeispiels

Die Vernetzung wird von einer Anwaltskanzlei, einem Optiker und einem Dienstleister aus dem Versicherungs- und Bausparbereich umgesetzt. Dieser stellt das fokale Unternehmen dar und nutzt die Kompetenzen der Partner bzw. setzt diese zielgerichtet ein. Aus seiner Perspektive findet eine Quasi-Internalisierung als Weg zur Netzwerkbildung statt. Bei der Vernetzung streben alle Akteure an, eine WWWS zu erreichen.

Das fokale Unternehmen möchte sich regional stabilisieren und gleichzeitig seinen Mitgliedern und potenziellen Kunden eine über die Versicherungsprodukte und -beratung hinausgehende Dienstleistung anbieten. Dieser Wunsch ist nur durch eine Vernetzung umsetzbar, da sowohl aus organisationalen als auch finanziellen Gründen die reale Einbindung der Kompetenzen in das Unternehmen oder alternativ eine Beauftragung gegen Rechnung nicht möglich ist. Eine Netzwerkgründung auf regionaler Ebene mit strategischen Aspekten ist insofern eine wünschenswerte Lösung.

Als Kompositanbieter, für den der Akteur aus dem Dienstleistungsbereich vermittelnd tätig ist, bietet das Versicherungsunternehmen eine Vielzahl von Versicherungen und Finanzierungsprodukten an. Diese eröffnet eine Bandbreite von Möglichkeiten, thematisch anzuknüpfen und wissenswerte Informationen über das reguläre Maß hinaus an Interessierte weiterzugeben.

Veranstaltung

Durch eine Fachveranstaltung werden über Referenten rechtliche Grundlagen und Problemstellungen vereinfacht und themenbezogen vermittelt. Die Teilnehmer haben die Chance, direkt bei einem Juristen nicht nur die angebotenen Informationen aufzunehmen, sondern darüber hinausgehende Fragen zu stellen.

Detaillierter ausgeführt, findet die Veranstaltung mit verkehrsrechtlichen Hintergrund statt. Inhaltlich wird dabei einerseits auf das Verhalten im Unfall-Fall, benötigte Unterlagen und Schadenersatzansprüche eingegangen. Andererseits werden praktische Hilfen, wie das Ausfüllen eines Unfallbogens und versicherungsbezogene Hinweise gegeben. Dabei ist der Anwalt für die fachliche Wissensvermittlung im rechtlichen Bereich zuständig. Verantwortlich für das Ausfüllen des Unfallberichts und die Auskünfte aus dem Versicherungsbereich ist der Dienstleister.

Rechtliche Themen gelten weithin als trocken. Damit dennoch eine angenehme, aufgelockerte Atmosphäre gewährleistet ist und die Anwesenden sich wohlfühlen, schaltet sich der Optiker als dritter Akteur ein. Er bietet vor Ort eine Überprüfung der Sehfähigkeit an und berät zur Fahrtauglichkeit.

Aufgrund der inhaltlichen Aspekte der Veranstaltung wird, verknüpft durch das Thema Verkehrsunfall, eine sinnvolle Verbindung der Akteure geschaffen. Das Angebot des Optikers und die rechtlichen sowie versicherungsbezogenen Informationen haben für die Teilnehmer vorsorgenden und aktualisierenden Charakter.

Die Teilnahme an der Veranstaltung kann durch die aufklärende und wissensaktualisierende Funktion dazu beitragen, Unfällen vorzusorgen und Ängste sowie Unsicherheiten bezüglich des Verhaltens am Unfallort zu beseitigen bzw. abzumildern. Des Weiteren können die unterbreiteten Informationen zur Geltendmachung und Durchsetzung von Schadenersatzansprüchen und darüber hinaus zur finanziellen Absicherung verwendet werden. Schlussendlich wird den Anwesenden die Möglichkeit offeriert, zu jedem beliebigen zukünftigen Zeitpunkt Kontakt zu einem Optiker, einem Anwalt oder einem Versicherungs- und Bausparagenten herstellen zu können, wenn es um Brillen, Rechtsberatungen oder Versicherungs- und Bausparprodukte geht. Verallgemeinert gesagt, schätzen die Interessenten die angebotene Dienstleistung als Zusatznutzen.

In der folgenden Abbildung wird ein Ablaufplan aufgezeigt, bei dem der Inhalt der Veranstaltung dargestellt und der jeweils referierende Akteur benannt wird. Der Ablauf des Seminars findet unabhängig von dem Veranstaltungsort statt.

Tabelle 2: Ablaufplan der Veranstaltung

<i>Inhalt</i>	<i>Akteur</i>
Begrüßung der Teilnehmer, Vorstellung der Referenten und Einführung in das Thema	Dienstleister
Fachliche Ausführungen	Anwalt
Sehfähigkeitsuntersuchung und Informationen	Optiker
Fachliche Ausführungen und Beispiele	Anwalt
Ausfüllen eines Unfallbogens und Informationen	Dienstleister
Feedbackbogen und Verabschiedung der Teilnehmer	Dienstleister

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgrund der inhaltlichen Aspekte der Veranstaltung wird, verknüpft durch das Thema Verkehrsunfall, eine sinnvolle Verbindung der Akteure geschaffen. Das Angebot des Optikers und die rechtlichen sowie versicherungsbezogenen Informationen haben für die Teilnehmer vorsorgenden und aktualisierenden Charakter.

Die Besucher der Veranstaltung sind größtenteils Kunden und Kontakte des fokalen Unternehmens, da dieses Initiator der Vernetzung ist. Aufgrund dessen, dass der Dienstleister berufsbedingt über viele Kontakte verfügt, bilden diese den Pool für die Teilnehmer des ersten Seminars.

In der Vorlaufzeit wird durch Werbung auf die Veranstaltung hingewiesen. Über telefonische Ansprache, Mailing und den persönlichen Kontakt werden die Informationen weitergegeben und Einladungen zum Seminar ausgesprochen. Durch Außenwerbung an den Fenstern der Räumlichkeiten, in denen die Veranstaltung stattfindet sowie Plakate in der Region werden über die bestehenden Kundenbeziehungen hinaus Interessierte angesprochen. Unabhängig von einer Vertragsbindung ist jeder Teilnehmer erwünscht.

3.2 Zielstellungen im Rahmen des Praxisbeispiels

Sobald Unternehmen Zusammenschlüsse in Betracht ziehen, werden nicht nur kurzfristige Ziele gesteckt und Ergebnisse erwartet, sondern darüber hinaus langfristige Erfolge angestrebt. Es wird dabei von einer erfolgreichen Netzbildung und in diesem Zusammenhang von einem bestehenden Netzwerk ausgegangen. Dies spiegelt sich bei den konkreten Zielbetrachtungen wieder.

Die Akteure verfolgen sowohl voneinander unterschiedliche als auch gemeinsame Ziele, die bei Gründung von „Netzwerken erst zu definieren und zu schaffen sind“ (Bienert 2002, S. 69). Im Hinblick auf die Realisierung des WWWK beziehen „Netzwerkpartner bei der Wahl ihrer Mittel und Handlungen nicht nur ihre eigenen, sondern auch die Ziele und Interessen der Partner“ (Corsten/Gössinger/Klose 2003, S. 497) mit ein. Damit die betreffenden Vorstellungen möglichst umfangreich und somit erfolgreich berücksichtigt werden, ist es notwendig, konkrete Vereinbarungen und Absprachen zu treffen.

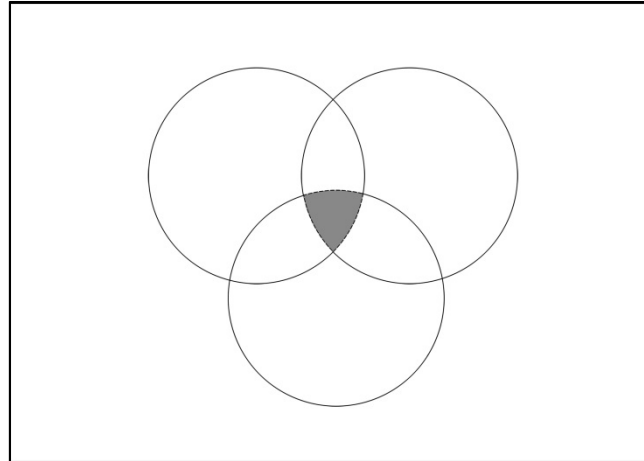
Anhand von Beispielen wird exemplarisch gezeigt, welche Interessen hinsichtlich der Vernetzung Ziele darstellen und wie diese eingruppiert werden können. Damit einige unterschiedliche Sichtweisen anschaulich beleuchtet und übersichtlich abgebildet werden können, bietet sich die Zuordnung, wie nachfolgend umgesetzt, an. Die Beispiele illustrieren übereinstimmende, ergänzende und partiell übereinstimmende Ziele. In Abbildung 8, 9 und 10 sind diese jeweils modellhaft aufgeführt.

Es wird einschränkend darauf hingewiesen, dass die Prioritäten der einzelnen Unternehmen außer Acht gelassen werden. Weiterhin variieren die Zielstellungen, je nachdem, an welchem Ort das Seminar durchgeführt wird und ob es sich dabei um eine Erst- oder Folgeveranstaltung handelt. Verhältnisse der Flächen und Schnittmengen bleiben in den Modellen unberücksichtigt. Abschließend wird an dieser Stelle betont, dass teilweise keine klaren Abgrenzungen zwischen den Zielen möglich sind und zum Teil fließende Übergänge stattfinden. Dies ist in den Abbildungen durch unterbrochene Linien erkennbar.

Übereinstimmende Ziele

An dem Modell in Abbildung 8 werden übereinstimmende Ziele dargestellt. Jeder Akteur verfolgt ein bestimmtes Ziel. Mit Übereinstimmung ist gemeint, dass die anderen Beteiligten das gleiche Interesse haben. Die mittige graue Fläche symbolisiert diese. Da die nachfolgend beschriebenen Beispiele von allen Partnern, unabhängig von dem Veranstaltungsort, angestrebt werden, wird hierbei keine weitere Einschränkung vorgenommen.

Abbildung 6: Übereinstimmende Ziele



Quelle: Eigene Darstellung

Der Auf- und Ausbau von Image, die Bekanntmachung in der Region, die direkte Gewinnung von Neukunden beziehungsweise Mandanten und die indirekte Gewinnung durch Weiterempfehlungen, sowie die Gewinnung von Multiplikatoren sind für alle Beteiligten interessant.

Die Themen Image und Bekanntheitsgrad werden eher in einer langfristigen Zielplanung berücksichtigt. Wenngleich diese Faktoren auf den ersten Blick nicht in eine kurzfristige Betrachtung hineinfallen, haben sie dennoch ab Beginn eine große Bedeutung. Es ist wichtig, den Auf- und Ausbau des Images und den Bekanntheitsgrad in jedem Abschnitt der Zusammenarbeit stringent zu verfolgen, da dies mit einer langfristigen Entwicklung verbunden ist.

Kurz-, mittel- und langfristig relevant ist die Kundengewinnung. Da durch Neukunden sofortige und zukünftige Einnahmen generiert werden und die dauerhafte Sicherstellung gewährleistet sein muss, ist deren Gewinnung daher für alle Beteiligten ein wichtiges Ziel. Jedoch ebenso wichtig ist die Empfehlung eines zufriedenen Kunden an eine andere Person, die sogenannte indirekte Kundengewinnung. Auf diese haben Unternehmen keinen direkten Einfluss. Die Untersuchung der Einflussparameter wird hier nicht vorgenommen. Allgemein bekannt ist, dass zufriedene Kunden weiterempfehlen.

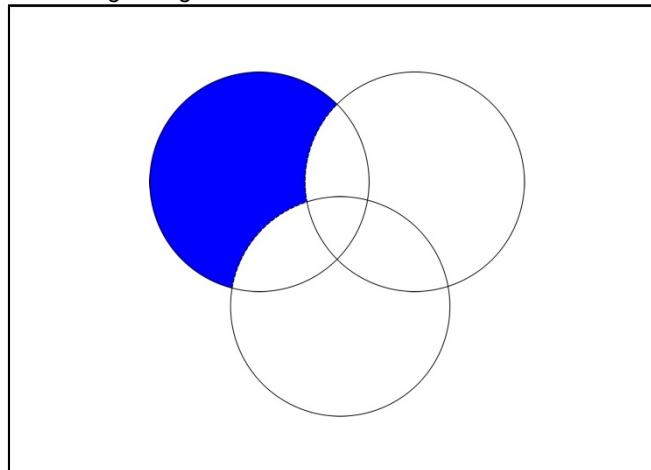
Die Gewinnung von Multiplikatoren ist als nachrangiges Ziel hinsichtlich einer Veranstaltung, jedoch als wesentliches Ziel bei nachfolgenden zu erwähnen. Für die Erhöhung des regionalen Bekanntheitsgrads, die Steigerung des Ansehens und die Verbreitung der Veranstaltung sind Multiplikatoren entscheidend. Durch deren Aktivierung senkt sich der Aufwand der drei Netzwerkpartner, Interessenten für das Seminar zu gewinnen. Darüber hinaus kann sich die Möglichkeit ergeben, dass Multiplikatoren als geeignete Netzwerkpartner zukünftiger Vernetzung relevant sind.

Eine langfristige, wenn auch entscheidende Zielstellung betrifft das zukünftige Ausrichten von weiteren Veranstaltungen. Damit dauerhaft verschiedene Ziele, wie z.B. Imageausbau, erreicht werden, ist es notwendig, nicht nur eine Veranstaltung durchzuführen, sondern weitere in einem geplanten Turnus umzusetzen. In der Außenwirkung soll dieses als nachhaltiges Serviceangebot realisiert werden.

Ergänzende Ziele

In Abbildung 9 werden ergänzende Ziele beleuchtet. Die farbige Fläche stellt exemplarisch Zielstellungen eines Unternehmens dar. Nachfolgend werden diese am Beispiel des Dienstleisters und des Optikers beschrieben. Bei den beiden Fällen handelt es sich um Erstveranstaltungen. Als abweichend sind die Veranstaltungsorte zu nennen.

Abbildung 7: Ergänzende Ziele



Quelle: Eigene Darstellung

Dienstleister

Die Zielstellungen des Dienstleisters sind als erstes von Interesse. In dessen Büroräumlichkeiten findet die Veranstaltung zum ersten Mal statt.

Dadurch, dass Versicherungsprodukte als wenig interessant gelten (vgl. Focke/Engler/Thiele 2008, S. 545), ist es für den Vermittler dieser wichtig, einen zusätzlichen Anreiz zu schaffen. Dieser sogenannte Zusatznutzen entsteht durch die Verknüpfung mit anderen interessanteren Anbietern von Dienst- oder sonstigen Leistungen. Durch die Vernetzung mit den genannten Unternehmen, kann der Dienstleister einen Zusatznutzen anbieten.

Mit dem Anbieten des Zusatznutzens wird zugleich ein weiteres Ziel erreicht: die Abhebung von der regionalen Konkurrenz.

Ferner ist die Stärkung des Standorts wesentlich, da heutzutage vermehrt der Kauf von Versicherungsverträgen über das Internet stattfindet. Durch die Beratung und Betreuung der Kunden in ihrem Zuhause, können diese oftmals gar keinen Bezug zu einem Standort, z.B. einer Filiale herstellen. Konkret wird mit regionaler Stärkung dagegen agiert, um den Zugang für die Versicherungsnehmer zu erleichtern.

Weiterhin von Bedeutung ist die Pflege und Betreuung von Bestandskunden. Durch deren Seminarbesuch kann die Bindung zum Ansprechpartner beziehungsweise zum Unternehmen einerseits vertieft und andererseits überhaupt aufgebaut werden. Letzteres ist aufgrund von z.B. Umzug ein ebenso bedeutender, wenn nicht ein weitaus wichtigerer Aspekt bei der Pflege von Bestandskunden, da diese im neuen Umfeld möglicherweise weder persönlichen noch telefonischen Kontakt haben.

Optiker

Unter der Voraussetzung, dass die erste Veranstaltung in dem Geschäft des Optikers stattfindet, werden die nachfolgenden Zielstellungen aus seiner Perspektive erläutert.

Die Bewegung der Kunden vollzieht sich zum Unternehmen. Damit ist gemeint, dass alle Tätigkeiten, wie z.B. Beratung über die Qualität der Produkte oder technische Änderungen, in der Regel vor Ort erfolgen.

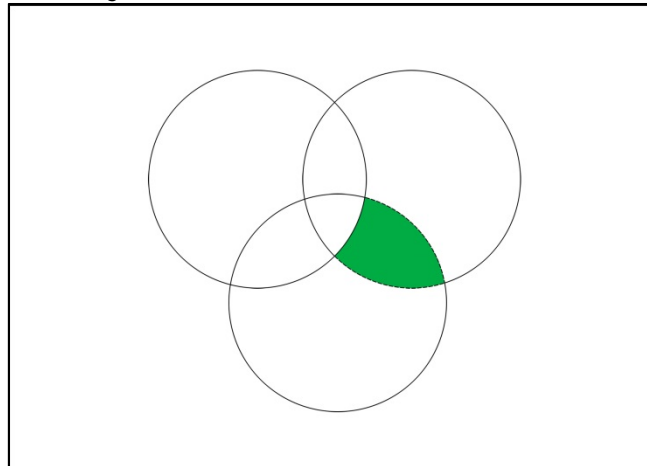
Das Anliegen des Optikers ist, dass ihn potenzielle Kunden in seinen Räumlichkeiten aufsuchen. Die Veranstaltung in seinem Geschäft ermöglicht dies. Dadurch, dass sich Personen dort befinden und am Ende der Veranstaltung die Möglichkeit bekommen, einen Kauf zu tätigen, ist die Chance eines direkten wirtschaftlichen Erfolgs gegeben.

Weiterhin stärkt das vor Ort stattfindende Seminar den Standort.

Partielle Ziele

Die Zielstellungen von Anwaltskanzlei und Optiker werden stellvertretend für teilweise überschneidende Ziele im Schaubild 10 durch die markierte Fläche abgebildet. Damit sind die Interessen gemeint, die von zwei Partnern verfolgt werden. Bei den Seminaren handelt es sich um Folgeveranstaltungen

Abbildung 8: Partielle Ziele



Quelle: Eigene Darstellung

Weitere Veranstaltungen umzusetzen ist das mittel- und längerfristige Ziel der beiden Netzwerkpartner. Im Unterschied zu dem übereinstimmenden Ziel, liegt hierbei eine andere Motivation zugrunde. Zukünftig stattfindende Veranstaltungen sollen als Plattform für den weiterführenden Kontaktaufbau genutzt werden können. Des Weiteren soll bei Folgeveranstaltungen die Möglichkeit wahrgenommen werden, eigene Kunden und Mandanten für das in deren Räumlichkeiten stattfindende Seminar einzuladen, um ihrerseits Bestandskundenpflege zu betreiben, einen Zusatznutzen anbieten und sich von ihrer regionalen Konkurrenz abheben zu können.

Anhand der anschaulichen Beispiele ist ersichtlich, dass es viele Motive gibt, eine Netzwerkbildung in diesem Bereich einzugehen. Die Potenziale, die sich aus dem Zusammenschluss ergeben können, sind enorm.

3.3 Analyse der Erfolgsfaktoren

Die als Erfolgsfaktoren ermittelten Einflussgrößen aus Kapitel 2.4, Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital, werden bezüglich ihrer Wirksamkeit in der praktischen Umsetzung überprüft. Es bestätigt sich, dass diese grundsätzlich wirken. Die konkrete Beschreibung der Wirkung schließt sich an.

Kommunikationsverhalten

Das Kommunikationsverhalten wirkt sich überwiegend positiv aus, jedoch nicht in allen Bereichen. Von der ersten Kontaktaufnahme bezüglich der Zusammenarbeit für eine und mögliche weitere Veranstaltungen über die Planung und Durchführung dieser bis zum Ende des Seminars ist sowohl die Kommunikationsqualität als auch der Datenaustausch als gut festzuhalten.

Der offene und ehrliche Umgang mit den Zielvorstellungen, der Kompetenzen und den ausbaubaren Fähigkeiten der einzelnen Unternehmen gelingt. Weiterhin ist die zügige, klare Kommunikation hinsichtlich der Planung und Organisation als positiv zu benennen.

Demgegenüber gelingt die intensive Beteiligung aller beim Planungs- und Zielsetzungsprozess weniger gut.

Vertrauen

Vertrauen kann als Erfolgsfaktor bei der Netzworkebildung bestätigt werden. Die vertrauensvolle Kontaktaufnahme zu Beginn des Prozesses sorgt für den stetigen Aufbau von Vertrauen über den betrachteten Zeitraum hinweg. Beispielsweise ist Vertrauen untereinander vonnöten, wenn sensible Daten, z.B. Adressdaten verwendet werden. Weiterhin werden alle anderen Vorgänge im Vorfeld, wie z.B. Einladungen erstellen, Werbung betreiben und Unterlagen zusammenstellen, zeitnah, reibungslos und somit kostengünstig umgesetzt.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass sich zwar der gesamte Vorgang zügig vollzieht, jedoch nicht gleich starke Vertrauensverhältnisse in der triadischen Beziehung herrschen. Deshalb wird die Entscheidung für eine Vernetzung unterschiedlich schnell getroffen.

Sozialkapital

Der Wirkung von Sozialkapital als entscheidender Faktor bei der Netzworkeentstehung kann zugestimmt werden. Alle Akteure sind sich in der Anbahnungsphase bewusst, dass sie von den Kontakten der anderen Partner hinsichtlich z.B. Neukundengewinnung und allgemein gesagt von Werbung durch die Teilnehmer, profitieren. Die Informationen über bestehende Kontakte werden durch die offene Kommunikation untereinander ausgetauscht. Konkreter ausgeführt, entsteht der Zugang zu Kontakten und damit zu Ressourcen, die eigenständig durch ausschließliches Verfolgen des Kerngeschäfts nicht erreicht werden würden.

Weiterhin wird diese Annahme aufgrund von einer früheren erfolgreichen Kooperation zwischen Dienstleister und Anwaltskanzlei bestätigt. Die Erfolge, die dadurch erwachsen sind, geben einen positiven Ausblick für die anstehende Vernetzung.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass die Faktoren nicht nur einzeln, sondern auch zusammen wirken. Inwiefern dies geschieht, wird hierbei nicht weiter untersucht, jedoch als Empfehlung für eine weiterführende Forschung gegeben.

In Abweichung zu den aus der Literatur entnommenen Wirkungen wird jedoch festgestellt, dass in den Bereichen Kommunikationsverhalten und Vertrauen nicht das vollständige Resultat erzielt wird. Weiterhin ist kritisch darauf hinzuweisen, dass durch ein einmaliges Fallbeispiel kein Anspruch auf eine wissenschaftlich fundierte Grundlage erhoben werden kann. An dieser Stelle wird empfohlen, weitere Untersuchungen durchzuführen.

Insgesamt ist, beeinflusst durch das Wirken der Faktoren, die Netzwerkbildung erfolgreich verlaufen. Sowohl der Zeitraum vor als auch zum Zeitpunkt der Veranstaltung wird als positiv eingestuft. Des Weiteren wird erfolgreich bewertet, dass in dem neu entstandenen Netzwerk weiter agiert werden soll.

Zur Einordnung des Praxisbeispiels wurden die konkreten Rahmenbedingungen, die in dem theoretischen Teil der Arbeit aufgearbeitet und ausgewählt wurden, aufgezeigt. Es wurde eine Veranstaltung mit dazugehörigen Ablaufplan und Teilnehmerbeschreibung als ein Teil der Netzwerkbildung und damit als Voraussetzung für die Analyse der Erfolgsfaktoren erläutert. Als weitere Voraussetzung wurden die Zielstellungen der Partner mit unterschiedlichen Betrachtungsweisen dargestellt. Anschließend wurde die Analyse der Erfolgsfaktoren Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital durchgeführt mit dem Ergebnis, dass überwiegend die in der Literatur beschriebene und geschlussfolgerte Wirkung zutrifft.

3.4 Checkliste

Als praktisches Instrument zur Orientierung bei einer geplanten Netzwerkbildung wird nachfolgend eine Checkliste für die erfolgreiche Gestaltung einer ‚Erst‘-Veranstaltung aufgeführt. Diese besteht aus den Teilen Vorbereitung, Umsetzungen und Veranstaltung. Es werden jeweils die zu erledigen Tätigkeiten aufgeführt. Dies erfolgt ohne zeitlichen Bezug und ist für jede Veranstaltung individuell zu planen. Das freie Feld in jeder Spalte ist bei Erledigung der Aufgabe sinnvoll zu verwenden.

Tabelle 3: Checkliste für die erfolgreiche Veranstaltung

Vorbereitung	Tätigkeiten	Erledigt
1.	Zielgruppen bestimmen	
2.	Themeninhalte abklären	
3.	Tag und Uhrzeit abstimmen	
4.	Räumlichkeiten prüfen und reservieren	
5.	Werbemaßnahmen festlegen	
6.	Technik und Materialien besprechen	
Umsetzungen	Tätigkeiten	Erledigt
7.	Einladungen erstellen und versenden	
8.	Persönliche Ansprache	
9.	Plakat-/ Fensterwerbung in Auftrag geben	
10.	Feedbackbögen erstellen bzw. organisieren	
11.	Anmeldungen überprüfen, gegebenenfalls Werbung verstärken	
12.	Technik und Materialien prüfen und organisieren	
Veranstaltung	Tätigkeiten	Erledigt
13.	Vorbereiten der Räumlichkeiten	
14.	Nachbereiten der Räumlichkeiten	

Quelle: Eigene Darstellung

4 Schlussbetrachtungen

Dem Zusammenwirken von Kleingruppen vor dem Hintergrund ökonomischer Zielstellungen wird bisher wenig Beachtung geschenkt. Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur branchenübergreifenden Kleingruppenforschung im Rahmen einer Netzwerkbildung. Dabei sind insbesondere weiche Einflussfaktoren von Bedeutung.

Der Verfasser kommt zu dem Ergebnis, dass die ausgewählten Erfolgsfaktoren Kommunikationsverhalten, Vertrauen und Sozialkapital bei der Netzwerkbildung einer Kleingruppe eines regional-strategischen Netzwerks sowohl in der theoretischen Betrachtung als auch bei der Überprüfung am Fallbeispiel wirken. Sozialkapital bestätigte die theoretischen Darlegungen in vollem Umfang. Kommunikationsverhalten und Vertrauen zeigten im theoretischen Teil der Arbeit eine erfolgreiche Wirkung, entfalteten diese jedoch nicht vollständig am praktischen Beispiel.

Ein weiteres Ergebnis ist, dass sich im Fallbeispiel das Zusammenwirken der Faktoren darstellte, trotz dieses nicht zielgerichtet erforscht wurde. In der Literatur wurde jeder Faktor isoliert mit seinen Wirkungen betrachtet. Vereinzelt war dabei jedoch ersichtlich, dass entscheidende Zusammenhänge bestehen.

Ferner wurde gezeigt, dass durch den zielgerichteten Einsatz des Win-Win-Win Konzeptes die Interessen aller Netzwerkpartner berücksichtigt werden. Während das klassische Harvard-Konzept aufgrund der Begrenzung hinsichtlich der Anzahl von Akteuren und deren gewinnbringenden Beziehungen schnell an seine Grenzen stößt, kann hier das weiterentwickelte Win-Win-Win Konzept eine sinnvolle Grundlage darstellen.

Des Weiteren kommt der Verfasser zu dem Ergebnis, dass Sozialkapital eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Netzwerkbildung darstellt und in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle einnimmt. Weiterhin wurde gezeigt, wie eine erfolgreiche branchenübergreifende Netzwerkbildung aussehen kann. Zur praktischen Orientierung wurde diesbezüglich eine Checkliste erstellt.

Mit der gewonnenen Erkenntnis hinsichtlich der Einzel- und Zusammenwirkung der Faktoren kann direkt Einfluss auf den Wirkungsgrad der jeweiligen Faktoren genommen und diesbezüglich eine Verbesserung erreicht werden. Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass durch die Beachtung der Interessen und Ziele aller Partner eine wichtige Voraussetzung für das Zustandekommen eines Netzwerks geschaffen wird. Darüber hinaus wird geschlussfolgert, dass der Aufbau von Beziehungen und damit die Erhöhung von Sozialkapital enormen Einfluss auf die Attraktivität eines Unternehmens hat und in diesem Kontext von herausragender ökonomischer

Bedeutung ist. Aufgrund der erfolgreichen branchenübergreifenden Vernetzung von Dienstleister, Anwaltskanzlei und Optiker entsteht die Schlussfolgerung, dass dies ebenfalls mit Partnern anderer Branchen umsetzbar sein kann.

Es kann folgende bilanzierende Wertung hinsichtlich der Ergebnisse in Bezug auf die Hypothesen und Forschungsfragen gezogen werden: Die Ergebnisse der Arbeit sind sehr zufriedenstellend. Die Forschungsfragen wurden mit guten Resultaten beantwortet. Es ist besonders erfreulich, dass ein Wirkungszusammenhang zwischen den verschiedenen Faktoren festgestellt wurde. Zwei der Faktoren wiesen lediglich geringe Differenzen zwischen Theorie und Praxis auf.

Damit diese Differenzen in den Bereichen Kommunikation und Vertrauen verringert werden können und sich die volle Wirkung der Erfolgsfaktoren zeigt, sind folgende Maßnahmen von Interesse:

- Wirkung von Kommunikation

Damit sich das Kommunikationsverhalten, konkret die Beteiligung beim Planungs- und Zielsetzungsprozess, bei der Netzbildung verbessert, ist es sinnvoll, zeitnah zu agieren und ab Kenntnisnahme entsprechende Schritte einzuleiten. Innerhalb des Prozesses betrifft das die Verteilung der Verantwortlichkeiten und Aufgabenbereiche. Die klare und detaillierte Abgrenzung dieser zwischen den Beteiligten ist eine notwendige Voraussetzung zur Verbesserung des Kommunikationsverhaltens.

Eine weitere Variante ist, dies bei der Prüfung der Netzwerkpartner hinsichtlich der Eignung für einen Zusammenschluss gezielt anzusprechen und abzuklären. Daraus kann eine dementsprechende Strategie abgeleitet und stringent verfolgt werden.

- Wirkung von Vertrauen

Für die Stärkung von Vertrauen zwischen allen Akteuren des Netzwerks ist es wichtig, vertrauensbildend vorzugehen. Gibt es geringe Formalisierungen und eine offene Kommunikation, wird Vertrauen eher aufgebaut. Ersteres ist durch die betrachtete Netzwerkform gegeben. Weiterhin ist eine gute Kommunikation unabdingbar, da sowohl Erfolge als auch Niederlagen ausgetauscht werden sollten. Durch zuverlässiges Verhalten wird Vertrauen gestärkt. Folglich ist hier die Empfehlung zu geben, Authentizität und Konformität weiterzuentwickeln und gemeinsame vertrauensbildende Maßnahmen umzusetzen.

An dieser Stelle kann das Resultat von Mohr und Spekman erneut zusammenfassend aufgegriffen werden: Vertrauen und Kommunikationsverhalten sind Schlüsselfaktoren erfolgreicher Partnerschaften. Wird weiter in diese investiert, erhöht sich der Erfolg.

Der in dieser Arbeit vorgestellte analytische Rahmen kann lediglich als Ansatz zum zielgerichteten Aufbau von branchenübergreifenden Netzwerken gelten. Es bleibt darauf hinzuweisen, dass vereinfachend davon ausgegangen wurde, dass opportunistisches Verhalten und Abhängigkeiten zwischen den Netzwerkpartnern nicht existieren. Weiterhin ist von Interesse, in folgenden Bereichen weitere Forschung zu betreiben:

- Erfolgsfaktorenforschung

In dem Rahmen der Arbeit war keine komplette Erfolgsfaktorenforschung umsetzbar. Es bietet sich an, diese durchzuführen, um die wesentlichen Einflüsse auf die Netzwerkbildung herauszukristallisieren. Ferner wird dabei empfohlen, empirische Forschungen zu betreiben.

Es wurden weiche Faktoren Bereich geprüft, deshalb ist von Interesse, wie harte ökonomische Faktoren wirken.

Es ist zu betonen, dass in dem Rahmen der Arbeit die soziale Einbettung im ökonomischen Kontext, die Pfadabhängigkeit von Netzwerken und der Mensch als Erfolgsfaktor von Interesse waren. Diese Theorien und Konzepte konnten aufgrund des Zeitrahmens nicht weiter verfolgt werden.

Abschließend ist hervorzuheben, dass die Anwendung weicher Faktoren auf ökonomische Zielstellungen erfolgt ist. Es sollte ein Schwerpunkt auf die weichen Faktoren gelegt werden, da diese entscheidend für die Bildung von Netzwerken. Es ist zu vermuten, dass auch zukünftig weitere Netzwerkbildungen ähnlich erfolgreich durchgeführt werden können, wenn die weichen Faktoren als beschleunigend und kostensenkend erkannt werden, ein qualitativ hochwertiges Beziehungsportfolio vorhanden ist und in die Steigerung dieser investiert wird.

Literaturverzeichnis

Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G. (Hrsg.)(2007): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden

Bienert, M. A. (2002): Organisation und Netzwerk. Organisationsgestaltung durch Annäherung an Charakteristika der idealtypischen Organisationsform Netzwerke, Wiesbaden

Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.)(2003): Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden

Corsten, H./Gössinger, R./Klose, M. (2003): Finanzdienstleistungsnetzwerke – Gestaltungsparameter und Erscheinungsformen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.): Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden, S. 493-514.

Daschmann, H.-A. (1994): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen: ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart

Fisher, R./Ury, W./Patton, B. (2004): Das Harvard-Konzept: Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. durchges. Aufl., Frankfurt/Main

Focke, H./Engler, K./Thiele, J.: Mythos oder Erfolgspotenzial, in: Versicherungswirtschaft, 63. Jg., Nr. 07, (2008), S. 545

Frey, J.: Strategische und virtuelle Netzwerke für Berater, in: Consultant: Steuern – Wirtschaft – Finanzen, Heft 01-02 (2002), S. 52

Glückler, J./Dehning, W./Janneck, M./Armbrüster, T. (Hrsg.)(2012): Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien, Heidelberg

Glückler, J. (2012): Organisierte Unternehmensnetzwerke: Eine Einführung, in: Glückler et al. (Hrsg.): Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen, Strategien, Heidelberg, S. 1-18

Jansen, D./Wald, A. (2007): Netzwerktheorien, in: Benz, A./Lütz, S./Schimank, U./Simonis, G. (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 189-199

Jansen, D. (2006): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden

Jarillo, J. C.: On strategic networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, No. 1 (1988), S. 31-41

Konrad, E. D./Gemünden, H. G.: Unternehmerische Gestaltung von Kulturbetrieben, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 71. Jg., Heft 6 (2002), S. 368-375

Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturationstheoretische Betrachtungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 160-193

Luhmann, N. (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., Stuttgart

Mohr, J./Spekman, R.: Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques, in: Strategic Management Journal, Vol. 15, No. 2 (1994), S. 135-152, URL: <http://www.jstor.org/stable/2486868> (Zugriff am 2.Juli.2014)

Nahapiet, J./Ghoshal, S.: Social Capital, and the Organizational Advantage, in: The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2 (1998), S. 242-266, URL: <http://www.jstor.org/stable/259373> (Zugriff am 2.Juli.2014)

Putnam, R. D. (1993): Making Democracy work: Civic traditions in modern Italy, Princeton

Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.)(2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke - Cluster - Allianzen, Stuttgart

Schulze, P.: Win-Win bedeutet mehr als nur die Summe der Kompetenzen, in: Absatzwirtschaft. Zeitschrift für Marketing, Vol. 47 (2004), S. 48-50, 52

Snow, C. C./Miles, R. E./Coleman, H. J.: Managing 21st Century Network Organizations, in: Organizational Dynamics Vol. 20 , No. 3 (1992), S. 5-20

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden

Sydow, J. (Hrsg.)(2010): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, 5. akt. Aufl., Wiesbaden

Sydow, J. (2010): Management von Netzwerkorganisationen - Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“, Wiesbaden, S. 373-470

Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.)(1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen

Von der Oelsnitz, D.: Beziehungskapital: Drum prüfe, wer sich (ewig) binde...,in: wissensmanagement, Heft 7 (2006), S. 8

Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen, in: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 142-159

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname